



Plan de negocios para la implementación de un bar temático del pisco en Lima

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Beatriz Milagros Huerta Ortiz
Oscar Alexis Vega Rojas

Asesora:
Mtr. Fabiola María Guerrero Moreno

Lima, agosto de 2021

Agradecimientos

A la vida misma, por permitirnos disfrutar y culminar nuestra tesis, a pesar de todas las adversidades que, ambos y el mundo entero, hemos tenido que enfrentar al unísono. Mirar el camino andado nos deja fortalecidos y con mucho orgullo de lo logrado.

Beatriz Huerta

A Dios, a mi familia, al esfuerzo propio y a las personas que han sumado en mi desarrollo personal y profesional; la vida es una sola y las oportunidades están para tomarlas, hay que estar preparados para ese momento.

Oscar Vega



Resumen

El objetivo de este plan de negocios es argumentar la viabilidad y rentabilidad de un bar temático del pisco, aprovechando las oportunidades que ofrece el sector de bares en Lima.

Dado el auge y crecimiento del consumo del pisco, creemos conveniente educar el paladar del consumidor, ofreciéndole una variedad más amplia de bebidas, maridaje y experiencias basadas en el pisco. Este bar busca tener una oferta singular de experimentación y disfrute de esta bebida de origen peruano, promocionando su consumo e identidad nacional, mediante una propuesta de valor única en Lima, posicionándose como un lugar referente del consumo del pisco en la ciudad con arraigo en nuestra peruanidad, atrayendo consumidores tanto limeños como extranjeros. Nosotros seremos los gestores de esta difusión y consumo de esta dualidad: pisco y peruanidad.

El PBI del año 2019 de la actividad económica de “Alojamientos y restaurantes” representó el 3.2% del PBI global, teniendo un crecimiento continuo desde hace 10 años, es por ello que este documento contiene el análisis del sector y sus componentes, oferta actual, demanda, tipos de consumidores, etc., las cuales dan pie a un posterior levantamiento de información mediante encuestas, para ir perfilando la propuesta de valor y el plan de negocios, donde se determinará la oportunidad en este sector, mostrando resultados tanto en las proyecciones de ventas, balance general, como en el flujo de caja, con el objetivo de determinar el monto para una inversión inicial del proyecto y *payback*.

Es así que hemos encontrado un nuevo nicho de mercado, con una propuesta única, ofreciendo una carta de comida y bebidas en base a la temática del pisco, ofreciendo una alternativa novedosa para el paladar limeño y logrando una diferenciación con respecto a los bares tradicionales ubicados en Lima.

Palabras clave: plan de negocio, pisco, bar, bar temático, bar pisquero

Tabla de contenido

Capítulo 1. Entorno general	17
1.1. Entorno político – legal	19
1.2. Entorno económico.....	21
1.3. Entorno social.....	22
1.3.1. Mercado potencial Lima	23
1.4. Entorno tecnológico.....	24
1.5. Crisis sanitaria por el Covid-19.....	26
1.5.1. El Covid-19 en América Latina.....	27
1.5.2. El Covid-19 en el Perú.....	29
1.5.2.1. El sector turismo.....	32
1.5.2.2. Fases de la reactivación económica.....	33
1.5.2.3. Reactiva Perú.....	35
1.5.2.4. Proyección 2021.....	36
Capítulo 2. Análisis del sector “Alojamientos y restaurantes”	37
2.1. Descripción del sector.....	37
2.2. Tamaño y evolución	38
2.3. Oferta actual	41
2.4. Consumidor actual	42
2.4.1. Características generales	42
2.4.2. Segmentación.....	42
2.4.3. Hábitos de consumo y compra	44
2.5. Oportunidad.....	45
Capítulo 3. Mercado objetivo para el bar temático del pisco	47
3.1. Tamaño y evolución	47
3.2. Oferta actual	47
3.2.1. Bares temáticos generales	47
3.2.2. Bares temáticos pisqueros.....	48
3.3. Consumidor potencial	49
3.3.1. Segmentación.....	49
3.3.1.1. Personas residentes en Lima.	49
3.3.1.2. Turistas.....	50
3.3.2. Hábitos de consumo	51
3.3.3. Atributos que valoran	52

3.4. Oportunidad.....	54
3.4.1. Preferencias en tipos de pisco	54
3.4.2. Frecuencia y cantidad de consumo de pisco	54
Capítulo 4. Investigación de mercado	57
4.1. Diseño de la investigación.....	57
4.2. Encuesta	57
4.3. Resultados de investigación.....	57
4.4. Estimación de la demanda	67
4.4.1. Proyección para los años 2018 al 2030 (según INEI)	70
4.4.2. Segmento secundario	71
Capítulo 5. La empresa.....	75
5.1. Descripción de la empresa	75
5.1.1. Visión.....	75
5.1.2. Misión.....	75
5.1.3. Cultura.....	75
5.2. Modelo de negocio	75
5.3. Objetivos estratégicos.....	76
5.4. Análisis FODA	77
5.4.1. Oportunidades.....	77
5.4.2. Amenazas.....	77
5.4.3. Fortalezas.....	78
5.4.4. Debilidades.....	78
Capítulo 6. Estrategia comercial.....	79
6.1. Grupo objetivo	79
6.2. Buyer persona	79
6.3. Propuesta de valor	79
6.3.1. Productos.....	79
6.3.2. Servicios.....	80
6.3.3. Experiencia.....	80
6.4. Propuesta de diseño (<i>layout</i>) e identidad comercial	81
6.5. Estrategia de precios.....	84
6.6. Propuesta de prestaciones de valor agregado.....	84
6.6.1. La experiencia del pisco	84
6.6.2. Festival del pisco.....	84
6.6.3. Surtido de piscos.....	85

6.7. Go to market	85
6.8. Promociones	87
6.9. Lanzamiento	88
Capítulo 7. Estrategia de recursos humanos.....	89
7.1. Estrategia de recursos humanos.....	89
7.1.1. Organigrama.....	89
7.2. Política de remuneraciones	89
Capítulo 8. Operaciones	91
8.1. Diseño del producto o servicio.....	91
8.1.1. Ubicación.....	91
8.1.2. Aforo.....	91
8.1.3. Prestación de servicio	91
8.2. Proceso de producción del servicio	91
8.2.1. Procesos estratégicos.....	92
8.2.2. Procesos claves.....	93
8.2.2.1. Procesos propios del negocio	93
8.2.2.2. Procesos en la atención del cliente.....	93
8.2.3. Procesos de soporte.....	95
Capítulo 9. Evaluación económica.....	97
9.1. Precio o gasto promedio	97
9.2. Número de personas por día	97
9.3. Supuestos.....	98
9.4. Presupuesto de inversiones	99
9.5. Escenario sin Covid-19.....	100
9.5.1. Balance proyectado.....	100
9.5.2. Estado de resultados.....	103
9.5.3. Free cash flow.....	104
9.6. Escenario con Covid-19	104
9.7. Punto de equilibrio.....	105
Conclusiones.....	107
Bibliografía.....	109
Anexos	117
Anexo 1. Resultados del cuestionario	117
Anexo 2. Manual de branding Nasqa	121
Anexo 3. Rotación de ventas	126

Anexo 4. Manual de Organización y Funciones (MOF)	127
---	-----



Lista de tablas

Tabla 1. Destinos principales de las exportaciones del pisco.....	17
Tabla 2. Distribución de zonas de APEIM por NSE 2020 en Lima Metropolitana	24
Tabla 3. Garantías otorgadas por el Gobierno Nacional para el programa Reactiva Perú	35
Tabla 4. Distribución de zonas APEIM por NSE 2020	44
Tabla 5. Ingresos y gastos según NSE 2020	45
Tabla 6. Preferencias de compras y consumo	61
Tabla 7. Cuánto estas dispuesto a pagar por una bebida en base a pisco	62
Tabla 8. Dimensión del mercado meta según el Censo Poblacional 2017	67
Tabla 9. Indicador: PEAO rango de edad/población rango de edad por cada distrito.....	69
Tabla 10. Distribución de zonas APEIM por NSE 2020	69
Tabla 11. Proyección hacia el año 2030	70
Tabla 12. Principal motivo de viaje a Perú	71
Tabla 13. ¿Cuál es nuestro modelo de negocio?.....	76
Tabla 14. Participación de ventas del mercado	77
Tabla 15. Productos del bar temático del pisco	80
Tabla 16. Propuesta de salarios para los primeros 5 años.....	90
Tabla 17. ¿Cuánto pagas regularmente por una bebida de pisco?	97
Tabla 18. Presupuesto de inversiones.....	100
Tabla 19. Balance proyectado para los próximos 5 años	101
Tabla 20. Financiamiento de préstamo bancario.....	102
Tabla 21. Estado de resultados para los próximos 5 años	103
Tabla 22. Flujo de caja libre.....	104
Tabla 23. Indicadores financieros.....	104
Tabla 24. Free cash flow	105
Tabla 25. Estructura de costos fijos.....	105

Lista de figuras

Figura 1. Perú: evolución de las exportaciones del pisco por año	17
Figura 2. Chile: evolución de las exportaciones del pisco	18
Figura 3. Inflación anual en el Perú	21
Figura 4. Ingreso promedio mensual.....	22
Figura 5. Evolución mensual de la actividad de restaurantes: 2017 – 2019	22
Figura 6. Líneas móviles en servicio y penetración a nivel nacional	25
Figura 7. Conexiones de internet fijo y penetración por hogares.....	25
Figura 8. Líneas móviles que accedieron al servicio de internet desde teléfonos	26
Figura 9. Número de casos confirmados de coronavirus (Covid-19) en América Latina y el Caribe....	28
Figura 10. Índice de respuesta gubernamental frente al Covid-19	30
Figura 11. Impacto del Covid-19 en el empleo, por sectores económicos.....	31
Figura 12. Producto Bruto Interno por actividad económica, 2020–III.....	31
Figura 13. Visitas a tiendas y lugares de entretenimiento	33
Figura 14. Matriz de actividades económicas versus riesgos de contagio.....	33
Figura 15. Reactiva Perú por actividad económica y por monto de préstamo	36
Figura 16. PBI 2019 por actividad económica	39
Figura 17. PBI total versus PBI % “Alojamientos y restaurantes”	39
Figura 18. Evolución mensual de la producción del subsector Restaurantes: 2017–2019	40
Figura 19. Subsector Restaurantes – actividades de servicio de bebidas	40
Figura 20. Comparación NSE 2020 versus NSE 2019.....	43
Figura 21. Evolución de la llegada de turistas extranjeros a Perú (sin Venezuela)	50
Figura 22. Porcentaje de plantaciones de uvas pisqueras	51
Figura 23. Estimado de cultivos por variedad de uvas pisqueras en las regiones autorizadas.....	52
Figura 24. Frecuencia de visita a bares según rango de edad.....	58
Figura 25. Ingreso mensual según rango de edad.....	58
Figura 26. Preferencia de bebidas	59
Figura 27. ¿A qué tipo de bar acudes con mayor frecuencia?	59
Figura 28. ¿Elegirías ir a un bar pisquero?	60
Figura 29. ¿Elegirías ir a un bar pisquero como opción para un <i>after office</i> ?.....	60
Figura 30. Según preferencia por bebida: ¿Estaría dispuesto a ir a un bar pisquero?	61
Figura 31. ¿Qué días sueles ir a un bar?	62
Figura 32. Preferencia de bebidas en base a pisco	63

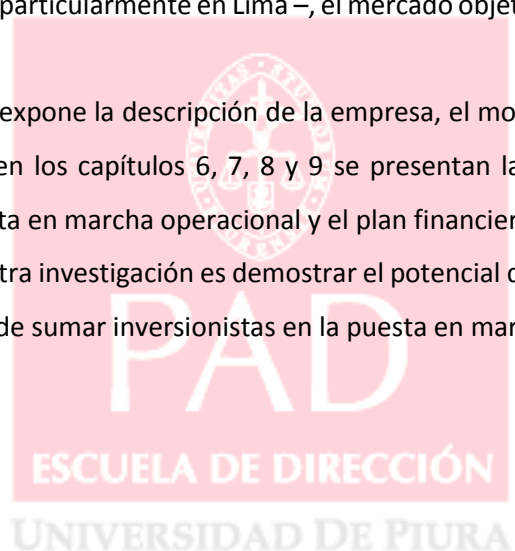
Figura 33. Número de vasos de pisco consumidos en una salida según rango salarial	63
Figura 34. Marcas de pisco que más prefieren los encuestados.....	64
Figura 35. ¿Irías a un bar pisquero que resalte nuestra peruanidad?	64
Figura 36. ¿Qué aspectos te gustaría que resalten en un bar pisquero con peruanidad?	65
Figura 37. ¿Qué te gusta del bar temático?	65
Figura 38. ¿Te interesaría aprender sobre maridaje con pisco?	66
Figura 39. PEAO/Población por distritos	68
Figura 40. Evolución de la llegada de turistas extranjeros a Perú.....	71
Figura 41. ¿Cómo son los turistas extranjeros?	72
Figura 42. Departamento visitado y tipo de hospedaje	72
Figura 43. Actividades realizadas por el turista.....	73
Figura 44. Gasto y permanencia por motivo de viaje	73
Figura 45. Crecimiento anual semejante al sector restaurantes	76
Figura 46. Logotipo del bar temático del pisco	81
Figura 47. Fachada de ingreso al local.....	82
Figura 48. Interior del local	82
Figura 49. <i>Layout</i> del local.....	83
Figura 50. Organigrama de la empresa	89
Figura 51. Proceso de producción del bar temático del pisco	92
Figura 52. <i>Ticket</i> promedio de consumo directo.....	97
Figura 53. ¿Qué días sueles ir a un bar?	98
Figura 54. Punto de equilibrio	106

El Perú posee una amplia diversidad cultural y gastronómica, que se manifiesta en los múltiples bares y restaurantes de características singulares; sin embargo, en Lima existe poca oferta de bares temáticos con degustación específica de bebidas nacionales y con realce de la identidad cultural. Es en esta carencia donde hemos identificado como oportunidad, el desarrollar la propuesta de un bar temático del pisco, con la finalidad de dinamizar el sector y difundir el consumo de esta bebida que se produce en nuestra tierra desde finales del siglo XVI.

El presente trabajo de investigación formula un plan de negocios para el funcionamiento de un bar temático del pisco en Lima, ofreciendo una propuesta de valor que brinda una experiencia nueva al usuario, en el disfrute y consumo del pisco. Se divide en 9 capítulos que sustentan la viabilidad del negocio propuesto. En el capítulo 1 se presenta el contexto político, económico, social, tecnológico y de salud del país. En los capítulos 2, 3 y 4 se analiza la situación actual del sector de bares y restaurantes en la región – particularmente en Lima –, el mercado objetivo en estudio y la investigación de mercado.

En el capítulo 5 se expone la descripción de la empresa, el modelo de negocio y sus objetivos estratégicos. Finalmente, en los capítulos 6, 7, 8 y 9 se presentan las estrategias comerciales y de recursos humanos, la puesta en marcha operacional y el plan financiero de la empresa.

El objetivo de nuestra investigación es demostrar el potencial de este proyecto, la rentabilidad de este, con la posibilidad de sumar inversionistas en la puesta en marcha.



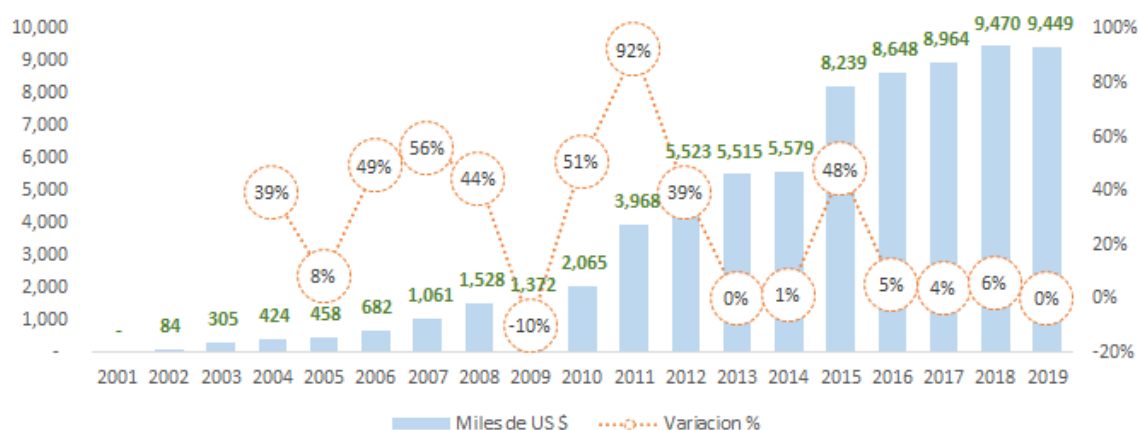
Capítulo 1. Entorno general

Hablar del origen y denominación del pisco conlleva a mencionar la batalla comercial por su uso y exclusividad, que tiene nuestro país con Chile. Ambos países tienen su marca registrada de pisco para la distribución y exportación de la bebida en el mundo.

Por el lado de Perú, la evolución en las exportaciones del pisco ha tenido un crecimiento de casi 20 años, debido a la preferencia de esta bebida en el mundo. Las exportaciones en el 2019 alcanzaron los US\$ 9,450 millones (ver Figura 1); los destinos principales fueron Estados Unidos, Chile, España y Países Bajos, que en conjunto representan el 76% del total de las exportaciones (ver Tabla 1). Estados Unidos es el principal mercado del pisco peruano con un 33% de la exportación. Estos países de gran preferencia por el pisco peruano contienen, en gran parte, inmigrantes peruanos.

Figura 1

Perú: evolución de las exportaciones del pisco por año



Fuente: Trade Map (2019–b)
Elaboración propia

Tabla 1

Destinos principales de las exportaciones del pisco

Importadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Estados Unidos de América	474	847	2,397	3,342	2,875	1,797	3,041	2,583	2,477	2,516	3,102
Chile	257	336	449	878	1,280	1,912	2,780	3,126	3,195	4,053	2,912
España	60	158	253	174	186	271	387	527	781	855	744
Países Bajos	5	5	22	16	15	42	237	358	369	225	457
Francia	12	53	104	55	25	99	156	221	259	117	386
Ecuador	49	102	24	55	50	156	66	67	91	91	237
Colombia	71	161	167	205	145	197	147	217	213	140	219
Australia	9	20	10	48	40	67	161	132	171	114	199
Italia	17	-	16	-	13	102	88	10	119	72	170
Resto Países	418	382	526	748	886	936	1,176	1,407	1,289	1,287	1,023
TOTAL	1,372	2,064	3,968	5,521	5,515	5,579	8,239	8,648	8,964	9,470	9,449

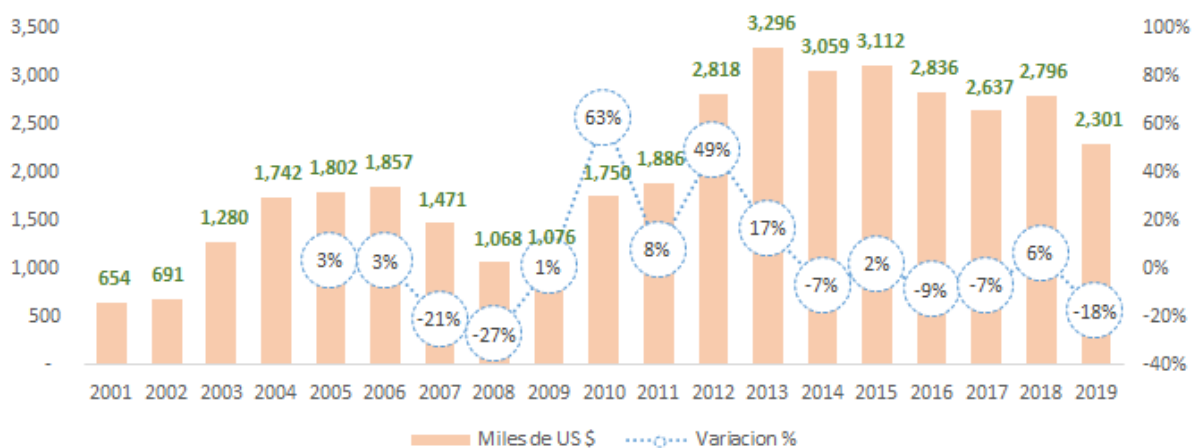
Fuente: Trade Map (2019–b)
Elaboración propia

Por restricción, en Chile desde el 2017, el uso del nombre pisco peruano cambió por el de destilado de uva. Las exportaciones del pisco peruano hacia Chile están consideradas en el rubro de bebidas destiladas.

Para Chile, sus exportaciones de pisco han venido disminuyendo desde los últimos 6 años (ver Figura 2), en contraposición a la tendencia de la exportación del pisco peruano. El mayor mercado para Chile, al igual que para el Perú, es Estados Unidos.

Figura 2

Chile: evolución de las exportaciones del pisco



Fuente: Trade Map (2019–a)
Elaboración propia

Estados Unidos representa el mayor mercado exportador del pisco para ambos países: 33% para Perú y 32% para Chile, del total de sus exportaciones. El gobierno de Estados Unidos, en sus estadísticas, clasifica al pisco peruano y chileno como productos diferentes, originando que ambos productos compitan en el mismo terreno. En el 2019, las ventas del pisco peruano a Estados Unidos alcanzaron los US\$ 3,100 millones, mientras que las exportaciones del pisco chileno a Estados Unidos alcanzaron los US\$ 746 millones. Esta diferencia de 4 veces más, a favor de la bebida peruana, marca en Estados Unidos, la preferencia por el pisco de origen peruano.

La denominación de pisco está reconocida exclusivamente como origen peruano en 70 países en el mundo, mientras que la denominación de pisco de origen chileno está reconocida exclusivamente en 4 países en el mundo. Sin embargo, ambos países comparten el uso del nombre “pisco” y comercialización en 41 países alrededor del mundo (“Pisco: ¿cuántos países reconocen la denominación de origen a Perú?”, 2019).

Por el lado de las importaciones, según el sistema de estadística de comercio del International Trade Center, el whisky es el licor internacional que prefieren los peruanos, con el 45% del total de las

importaciones que llegan al Perú, seguido por el ron, con una importación igual al 27% del total de compras (Trade Map, 2019–c). Si bien se observa una tendencia a la baja del consumo del whisky, este representa un importante segmento – junto con el ron – que podría afectar el plan de negocio para el bar temático del pisco.

1.1. Entorno político – legal

En el Perú, el pisco es reconocido como el producto bandera, que además ha recibido el reconocimiento formal del Estado. Así consta en documentos oficiales del Gobierno Peruano, como la Ley N° 30639 (2017) en la que se declara al pisco como Patrimonio Cultural de la Nación, garantizando la divulgación y promoción a nivel nacional e internacional del pisco.

Así también, con Resolución N° 13880-2017/DSD-INDECOPI, emitida por la Dirección de Signos Distintivos del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], se reconoce la notoriedad de la denominación de origen pisco, “que distingue destilado de mostos frescos de uvas pisqueras recientemente fermentadas, producido en la costa de los departamentos de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y los valles de Locumba, Sama y Caplina del departamento de Tacna” (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], s. f., párr. 4).

En el 2004, el gobierno a través del Ministerio de la Producción [PRODUCE], fija el primer sábado de febrero de cada año, como fecha definitiva para celebrar a nivel nacional, el día del Pisco Sour (Vidam, 2020, párr. 3). Esta norma se otorga en el marco de la Resolución Ministerial N° 161-2004 PRODUCE la cual, junto con la RM N° 044-2003 PRODUCE¹, se suman a la promoción y disfrute del pisco, incentivando su consumo en una fecha central, en mérito a su representatividad en la cultura popular peruana.

A nivel de la categoría de bares y restaurantes, se tienen dos normativas importantes. La primera, referida a la Ley N° 28681 (2006), de marzo del 2006, que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas en los distintos establecimientos comerciales del país, con la finalidad de minimizar los daños que las estas producen a la salud integral del ser humano, a sus familias y a terceros. La segunda, la Resolución Ministerial N° 042-2020-EF/15 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2020-a), donde el Impuesto Selectivo al Consumo [ISC] del pisco, pasa de S/ 1,50 por litro a S/ 2,17, teniendo una variación al alza del 80%. Cabe resaltar que este impuesto no había sido

¹ Resolución Ministerial del año anterior, que instituyó el 8 de febrero de cada año como el Día Nacional del Pisco Sour.

modificado desde el 2004. Con esta modificación, el incremento del ISC para las botellas de pisco con presentaciones de 750 ml. es de S/ 0,50.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], esta medida es un instrumento tributario que busca desestimular el consumo de productos con externalidades negativas sobre la salud de la población – en el caso de las bebidas, sólo a las que tienen más de 20° de alcohol – y el medio ambiente. Además, los recursos recaudados permitirán atender a la población afectada por el consumo de estos bienes (“Suben impuesto a cigarrillos, pisco y licores”, 2020, párr. 9).

Con esta resolución el MEF busca mantener la carga tributaria sobre los productos gravados con este impuesto y que esta no se reduzca por efecto del incremento de precios.

Es importante resaltar también, los acontecimientos políticos más relevantes que sucedieron en nuestro país, a finales del 2020:

- Crisis por la vacancia del Presidente de la República, Martín Vizcarra, sucedida en noviembre de 2020. La decisión fue tomada por el Congreso de la República, quien decidió vacar a Vizcarra por incapacidad moral (“Perú afronta nueva crisis tras vacancia de presidente Vizcarra aprobada por el Congreso”, 2020).
- Revueltas sociales por la juramentación de Manuel Merino como Presidente de la República. La destitución de Martín Vizcarra originó protestas en las distintas ciudades del país y conllevó a una nueva crisis institucional. Estas revueltas obligaron a que Manuel Merino renuncie a su cargo como presidente de la República, tras menos de una semana en el poder (“Renuncia Manuel Merino: el hombre que duró menos de una semana como presidente de Perú”, 2020).
- Gobierno transitorio. Ante la renuncia de Manuel Merino, el Congreso de la República eligió por votación a Francisco Sagasti como presidente transitorio. El período de gobierno de Sagasti será de 8 meses, poco tiempo en el que tendrá que afrontar desafíos como la gobernabilidad y consenso del Congreso, reconducir el proceso de activación de la economía, garantizar la adquisición de la vacuna contra el Covid-19 y garantizar las elecciones presidenciales sin campañas políticas (“Francisco Sagasti: ¿Cuáles son los desafíos que deberá asumir como gobierno transitorio?”, 2020).
- Elecciones presidenciales 2021. El presidente transitorio Francisco Sagasti tiene como compromiso asumido el garantizar que el proceso electoral se realice el once de abril y que la

sucesión de mando se lleve a cabo el 28 de julio del 2021. Cabe señalar que este compromiso fue asumido aún en medio de la pandemia del Covid-19 y la crisis política (“Francisco Sagasti: ¿Cuáles son los desafíos que deberá asumir como gobierno transitorio?”, 2020).

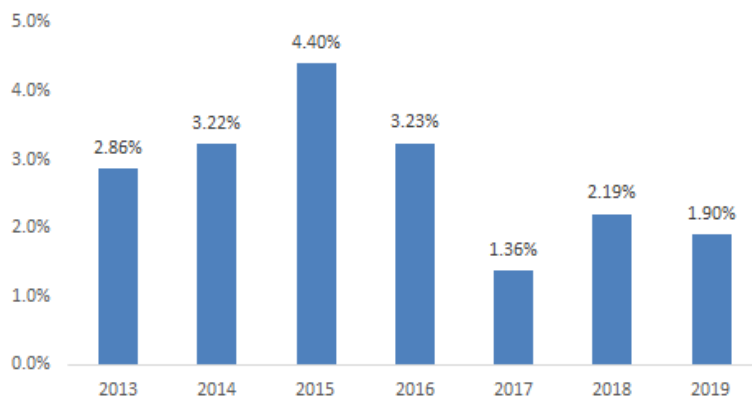
1.2. Entorno económico

La economía peruana ha tenido un crecimiento continuo en los últimos 20 años. Según las cifras reportadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], el PBI del 2019 creció en 2.14% ocupando el tercer lugar de crecimiento en América Latina (Banco Mundial, 2021).

La variación de la inflación anual en el 2019 alcanzó el 1.90%, un 0.29% menos que el 2018 (ver Figura 3). Esta cifra es uno de los logros dentro de los objetivos planteados por el BCR, que sitúa la variación de la inflación entre el 1% y 3%. Estas cifras de inflación corresponden a una estabilidad económica que se ha tenido en el Perú en los últimos 20 años, por lo que es considerado como destino de inversiones para las empresas privadas en el mundo.

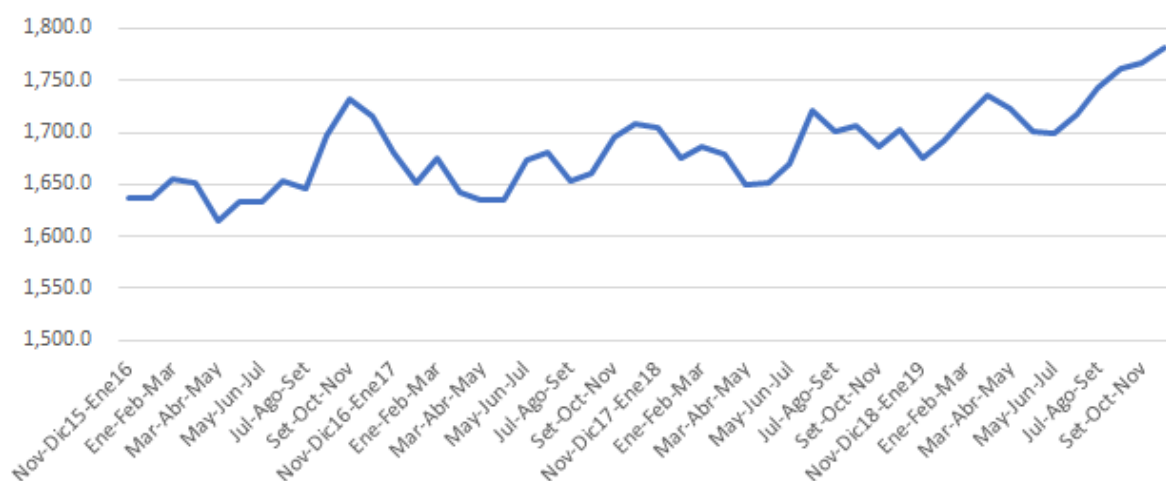
Figura 3

Inflación anual en el Perú



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (s. f.–c)
Elaboración propia

Por el lado del ingreso salarial, según el INEI, el promedio mensual en Lima Metropolitana, de la población económicamente activa y ocupada, al cierre del 2019 fue de S/ 1,782, mientras que en el cierre del 2018 fue de S/ 1,702 (ver Figura 4). Este incremento representa una mejora del 5% respecto al 2018, mostrando que los limeños tienen un mayor poder adquisitivo (Castro et al., 2020, p. 72).

Figura 4*Ingreso promedio mensual*

Fuente: Castro et al. (2020). p. 72

Elaboración propia

Como parte del crecimiento del país, distintos sectores de la economía acompañaron este incremento, como lo ha sido el subsector: Restaurantes. En la Figura 5 se muestra la evolución mensual de la actividad de ese subsector entre los años 2017 y 2019.

Figura 5*Evolución mensual de la actividad de restaurantes: 2017 – 2019*

Fuente: García et al. (2019), p. 4

1.3. Entorno social

Perú es conocido mundialmente por tener una de las 7 maravillas del mundo y, desde hace 2 décadas, se le suma su cultura gastronómica. Perú vive un crecimiento gastronómico, confirmado por el crecimiento de la presencia de restaurantes peruanos en el mundo. El *boom* gastronómico, iniciado a partir del año 2000, tiene como consecuencia la creación de la feria gastronómica internacional cuyo

nombre es Mistura, considerada de interés nacional², donde se muestra la variedad de comidas y bebidas seleccionadas de distintas regiones del país, generando reconocimiento a nivel internacional. En el 2011 se crea la “Marca Perú”, cuyo objetivo es impulsar el turismo y las exportaciones peruanas, para atraer inversiones, transmitiendo con eficacia la propuesta de valor del país, y reforzando la gastronomía del Perú en el mundo.

Para reforzar la identidad del pisco, en el 2019, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], lanzó la campaña “Pisco, espíritu del Perú”, cuyo objetivo es posicionar el pisco peruano en el mundo. Todos estos reconocimientos, tanto locales como internacionales, refuerzan el sentimiento de identidad peruana – vista desde el lado comercial – en el mayor consumo de productos nacionales como lo es el pisco.

1.3.1. Mercado potencial Lima

La Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM] (2020), como parte del estudio de la investigación de mercados en el Perú, segmenta a Lima Metropolitana en 10 zonas agrupadas en base a criterios de proximidad geográfica, características socioculturales, económicas y estilo de vida. Dichas zonas, específicamente las zonas 6 y 7, son las que utilizaremos en este estudio.

La zona 6 corresponde a los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel; la zona 7 corresponde a los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. Ambas zonas cuentan con mayor poder adquisitivo, representando el 76.2% del NSE³ A y el 23.9% del NSE B de Lima Metropolitana (ver Tabla 2).

² Mediante la Resolución Suprema N° 003-2015.

³ Nivel socioeconómico.

Tabla 2*Distribución de zonas de APEIM por NSE 2020 en Lima Metropolitana***(%) Vertical - Personas**

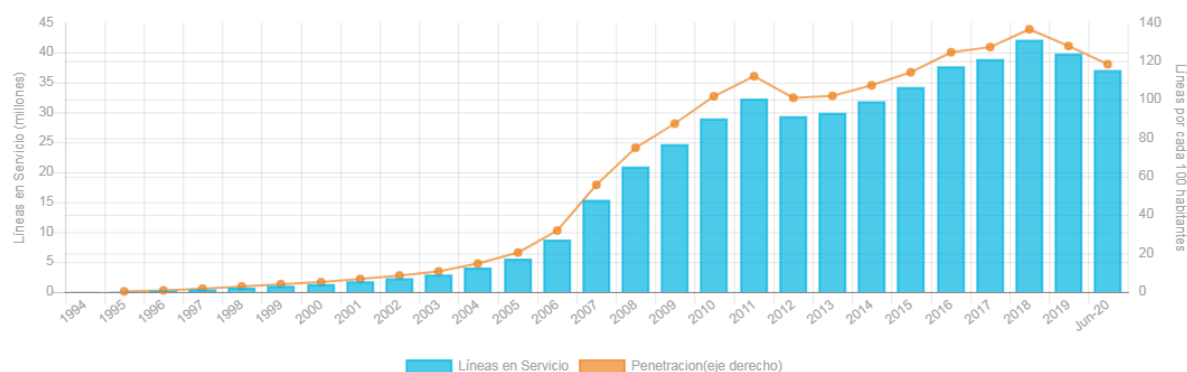
Zona	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayillo)	1.3%	6.9%	10.4%	14.2%	16.0%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	1.6%	11.3%	9.3%	9.5%	6.1%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	0.9%	7.0%	12.2%	11.4%	14.6%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	6.1%	17.1%	14.3%	12.1%	12.5%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	1.8%	8.7%	12.2%	16.5%	13.9%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	23.0%	11.0%	3.5%	0.9%	0.5%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	53.2%	12.9%	2.1%	1.6%	0.4%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	7.4%	8.0%	10.1%	8.0%	7.0%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	1.7%	7.4%	13.6%	13.3%	14.8%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi)	2.1%	9.1%	10.8%	10.9%	10.5%
Otros	0.9%	0.5%	1.6%	1.6%	3.9%
Muestra	711	3918	6641	3197	692
Error	3.7%	1.6%	1.2%	1.7%	3.7%

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM] (2020), p. 33

1.4. Entorno tecnológico

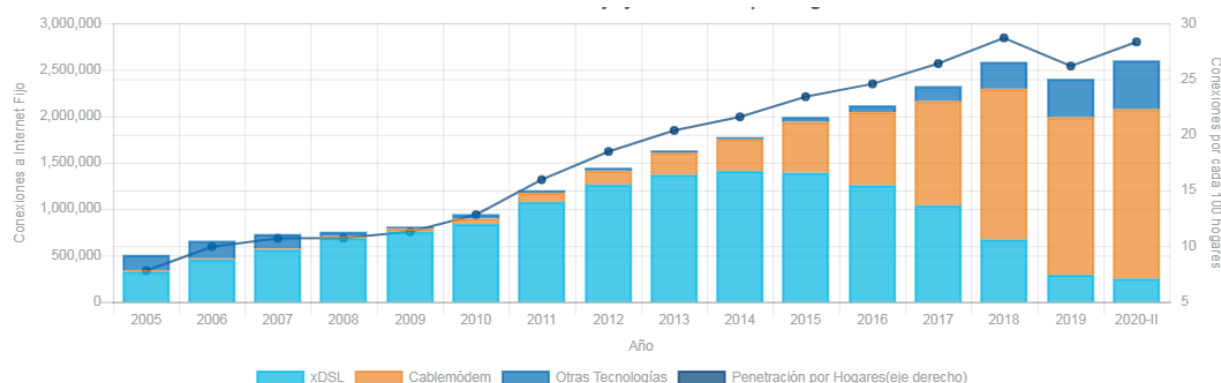
El Perú y el resto de los países del mundo cada vez más usan la tecnología para comunicarse. Frente a esto, debemos estar atentos a los usos que las personas hacen de la tecnología para definir posibles canales de venta y “go to market” de la propuesta de valor. En los siguientes gráficos podemos apreciar las variaciones de uso en líneas móviles, internet fija e internet mediante celulares de los usuarios peruanos.

Las líneas móviles en servicio tienen un aumento constante desde 1994. El número de líneas pasaron a dos dígitos en el 2007 (15.42 millones de líneas), con una variación versus el año anterior de +76%. En el 2018 se tuvo un claro pico de 42.15 millones de líneas, variación de +8.30% versus el año anterior. A junio del 2020 hubo una ligera caída de -6.95%, dada la coyuntura del Covid-19; esta ligera baja se debe al incremento del uso de servicios fijos de casa, por el confinamiento de las personas en sus viviendas (ver Figura 6).

Figura 6*Líneas móviles en servicio y penetración a nivel nacional*

Fuente: Punku – Osiptel (s. f.–c)

Las conexiones a internet fijo tienen también un aumento constante desde el 2005, pasando de 15,849 servicios de cable módem, a 1'821,939 en lo que va del 2020, con una variación de +7.30% versus el año anterior y un crecimiento de casi 1,500% desde el 2005 (ver Figura 7).

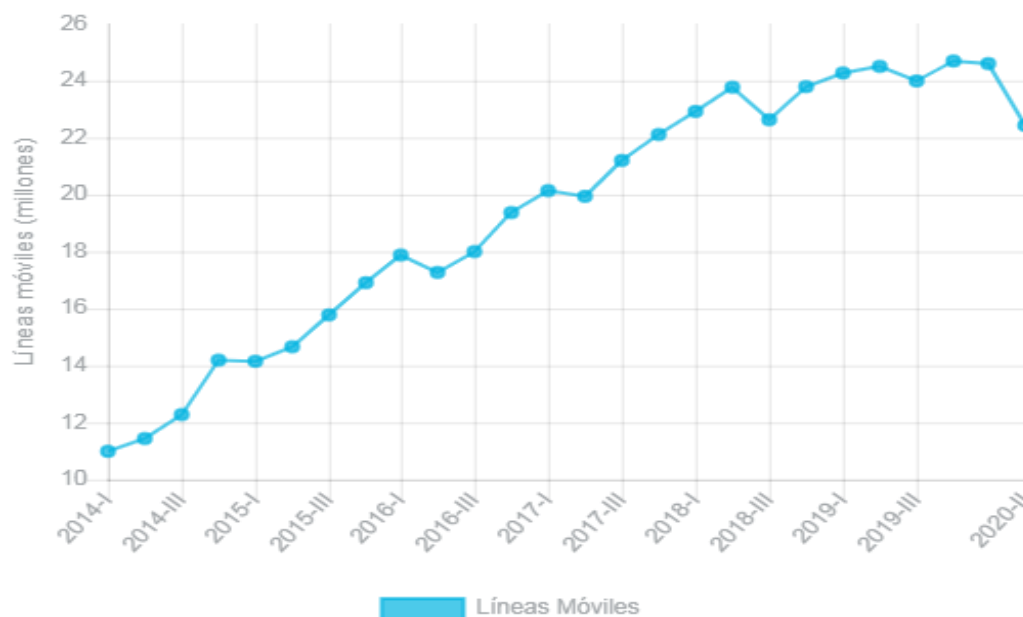
Figura 7*Conexiones de internet fijo y penetración por hogares*

Fuente: Punku – Osiptel (s. f.–a)

Y, por último, tenemos el uso del servicio de internet desde los teléfonos móviles (*smartphones*) que registró 10.99 millones de líneas en el 2014–I, con un pico en el 2019–II, con 24.69 millones de líneas, variación de +2.92% versus trimestre anterior, con un registro actual (al 2020–II) de 22.43 millones de líneas, con decrecimiento de 8.82% versus trimestre anterior (ver Figura 8), nuevamente por la coyuntura del Covid–19 que potencia el uso del servicio de internet fijo de casa.

Figura 8

Líneas móviles que accedieron al servicio de internet desde teléfonos



Fuente: Punku – Osiptel (s. f.–b)

Después de este análisis podemos concluir que el ciudadano promedio que vive en Lima Metropolitana utiliza la tecnología en su hábito diario, por lo que se hace prescindible asociar el negocio a las redes tecnológicas, mediante el uso de publicidad en medios digitales, con el fin de promocionar el bar temático del pisco.

1.5. Crisis sanitaria por el Covid-19

A finales del 2019, en Wuhan (China) se registró el primer caso de neumonía de causa desconocida. En enero del 2020, la Organización Mundial de la Salud [OMS] confirma que se trata de un nuevo tipo de coronavirus llamado Covid-19, sorprendiendo al mundo entero por su velocidad de propagación y letalidad. El 11 de marzo del 2020, la OMS la declara como pandemia (“Mapa del coronavirus: expansión en cifras del Covid-19 en el mundo”, 2020).

El virus del Covid-19 se expandió por los países de Europa, Oriente Medio y EE.UU., llegando a América Latina a finales de febrero del 2020. Para el primer trimestre del 2021 esta enfermedad había alcanzado más de 110 millones de casos en el mundo (“Mapa del coronavirus: expansión en cifras del Covid-19 en el mundo”, 2020).

En el artículo “La incierta recuperación de la economía mundial tras el impacto del COVID–19” (2020) se describe lo siguiente:

Si hubiese que destacar una cifra, sería la de los 20.5 millones de empleos desaparecidos en abril del 2020 en Estados Unidos. Si en 1929 se vivió una caída del mercado de valores y en el 2008, una crisis financiera, en el 2020, el impacto es exógeno, pero paraliza, de la noche a la mañana, al conjunto de sectores económicos “físicos”. (párr. 2 y 3).

Los gobiernos de casi todos los países del mundo optaron por el confinamiento riguroso de sus ciudadanos. Estas medidas tomadas desde abril del 2020 afectaron la economía mundial que funcionaba con una producción ajustada al día a día. Se suspendieron vuelos y transportes a nivel mundial, se detuvo el turismo que representaba un 10.5% del PBI mundial. Fábricas y compañías tuvieron que reducir sus recursos humanos. Microempresas entre ellos los restaurantes, cerraron por quiebra. El Fondo Monetario Internacional [FMI] prevé una recesión mundial de 4.4% (“La incierta recuperación de la economía mundial tras el impacto del COVID–19, 2020).

Sin embargo, hubo sectores que pudieron aprovechar la crisis de la pandemia, entre ellos las nuevas tecnologías, las telecomunicaciones, la distribución en internet y las farmacias (“La incierta recuperación de la economía mundial tras el impacto del COVID–19”, 2020).

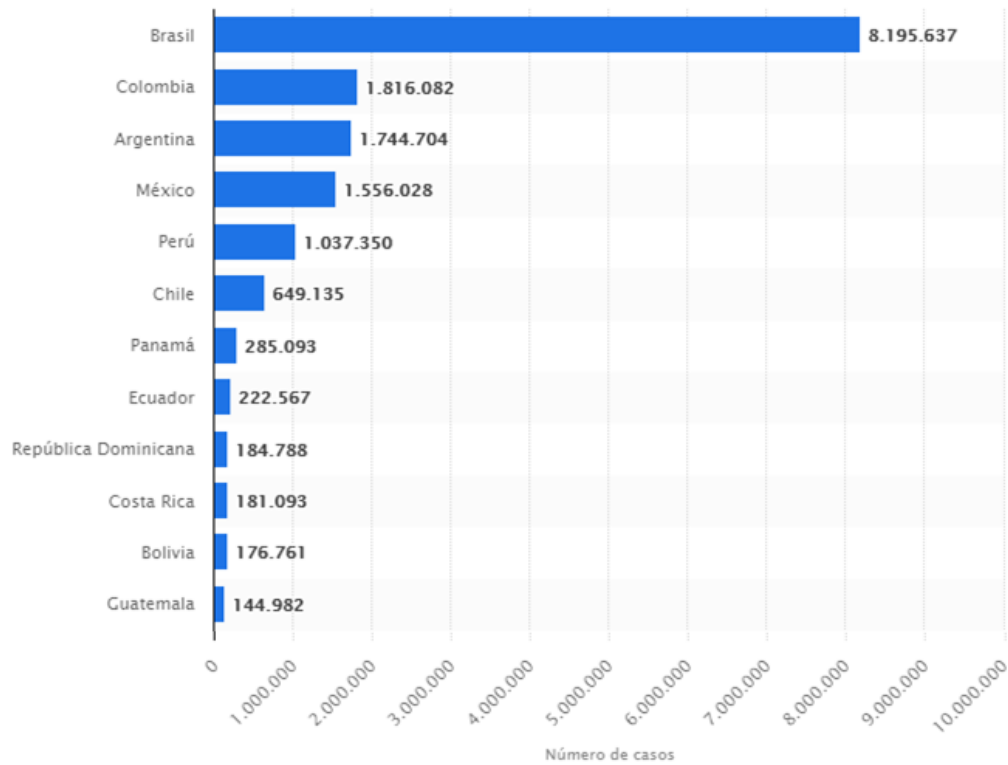
1.5.1. El Covid–19 en América Latina

A finales de febrero del 2020, el virus del Covid–19 entró al continente por Brasil. Desde entonces, los gobiernos de América Latina tomaron severas medidas de confinamiento para evitar su propagación. A pesar de que estos países estuvieron en confinamiento, América Latina se convirtió en la región con más casos confirmados, representando más de un cuarto de los casos mundiales (ver Figura 9).

Figura 9

Número de casos confirmados de coronavirus (Covid-19) en América Latina y el Caribe

(Al 13 de enero del 2021, por país)



Fuente: Statista (2021)

Además del impacto a la salud, el Covid-19 también impactó la economía. El Banco Mundial pronosticó en junio del 2020 que América Latina y el Caribe en general verían una contracción del PIB del 7,2% este año. Antes de la pandemia en octubre de 2019, el multilateral predijo un crecimiento del PIB de 1.8 por ciento en 2020 para la región (Congreso de la República. Departamento de Investigación y Documentación Parlamentaria [DIDP], 2020).

“América Latina tuvo tiempo para prepararse y enfrentar bien la pandemia; pero sus condiciones estructurales en economía, vivienda y salubridad terminaron haciendo que el continente se transformara en un lugar propicio para la propagación del Covid-19” (“¿Por qué América Latina es la región con más muertes en el mundo por COVID?”, 2020, párr. 1).

“Entre los factores prepandémicos que se identificaron están la alta informalidad laboral, hacinamiento y densidad poblacional, baja infraestructura hospitalaria e incapacidad de los sistemas sanitarios para desplegar mecanismos de testeo y trazabilidad tempranamente” (“¿Por qué América Latina es la región con más muertes en el mundo por COVID?”, 2020, párr. 4).

El Banco Mundial (2020) presenta un análisis del panorama general en América Latina y el Caribe. En dicho análisis menciona que:

Debido a las diversas perturbaciones internas y externas derivadas de la pandemia, en el 2020 la actividad económica regional sufrirá una contracción del 7,9%, lo que constituirá una recesión mucho más profunda que las causadas por la crisis financiera mundial de 2008–09 y la crisis de la deuda latinoamericana de la década de 1980. (párr. 4).

El Banco Mundial (2020) expresa también que el panorama de la región se presenta favorable para el 2021, principalmente en sectores como el comercio, remesas y finanzas. Se pronostica una recuperación económica en América Latina del 4,0% (párr. 6).

Dado que la pandemia del Covid–19 no ha tenido precedentes, los pronósticos del desempeño económico en el 2021 deben ser tomados con mucha precaución.

“Evaluar correctamente la situación es fundamental para operar bajo supuestos comunes sobre la amplitud y la profundidad de la crisis, para informar las decisiones políticas y para lograr un consenso sobre ellas entre la opinión pública y las partes interesadas” (Banco Mundial, 2020, párr. 11).

1.5.2. El Covid–19 en el Perú

El primer caso de Covid–19 en el Perú fue confirmado el 6 de marzo del 2020 en Lima, cuando un hombre de 25 años, que había viajado a Europa, dio positivo. El inicio del brote epidémico en el país, junto con las primeras medidas de confinamiento, fueron anunciados por el gobierno, el 15 de marzo del 2020; quedando el país en estado de emergencia sanitaria con distanciamiento social obligatorio. El Perú fue uno de los países en los que se impusieron las medidas más estrictas, en comparación con las medidas de la región (ver Figura 10).

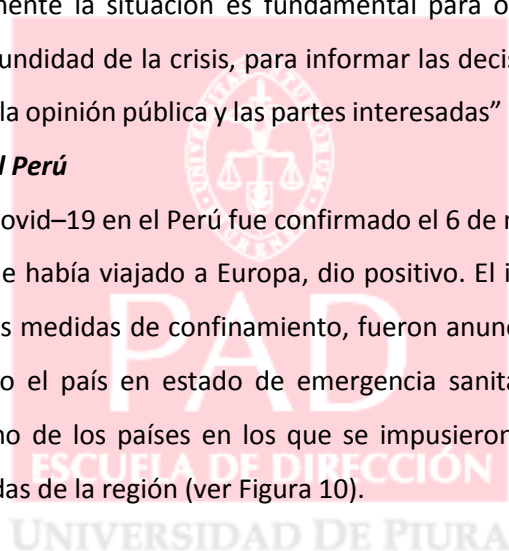
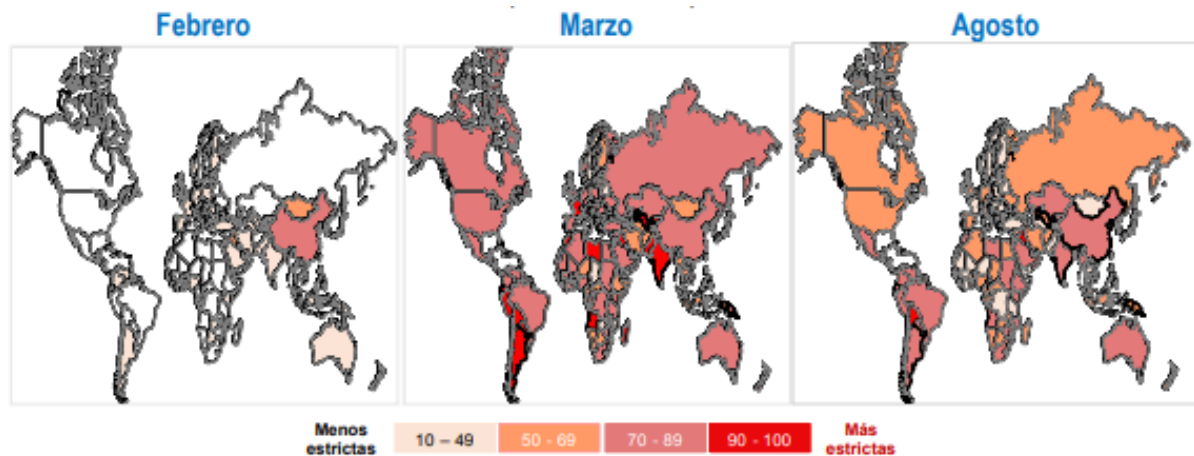


Figura 10*Índice de respuesta gubernamental frente al Covid-19*

(Al 18 de agosto del 2020)



Nota: 100 = más estricto

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2020-b), p. 20

Como consecuencia, la economía peruana fue la más impactada entre los países de América Latina. El Instituto Peruano de Economía [IPE] (2020a) en su boletín de octubre del 2020, menciona que:

El PBI peruano se contrajo en 30% durante el segundo trimestre del 2020, por encima de las caídas registradas en las demás economías de la región. En concreto, el mes de mayor impacto fue abril, en que la economía se contrajo 39.9%, mayor al -25.5% de Argentina, -20.2% de Colombia, -19.9% de México, 14.3% de Brasil y -14.2% de Chile. (párr. 2).

En línea con la fuerte contracción económica, el empleo en el país se redujo de manera considerable, principalmente en las zonas urbanas. Así, en el segundo trimestre la PEA ocupada se redujo en 39.5% a nivel nacional, a diferencia de la PEA ocupada en Chile, Colombia y Argentina que bordeaba el 20% en el mismo periodo. En Brasil, la caída del empleo fue menor (-10.7%). (párr. 3).

Los sectores más afectados por el virus fueron alojamientos, entretenimiento, restaurantes y comercio, con quiebras de empresas o ceses colectivos (ver Figura 11).

Figura 11

Impacto del Covid-19 en el empleo, por sectores económicos

SECTOR	PEA	DESEMPLEO	CAUSA
Hoteles y Restaurantes	7.8%	-60%	Cierra fronteras y cancelación eventos
Construcción	6.0%	-30%	Paralización de obras
Comercio	18.8%	-20%	Cierre y menor gasto
Educación	4.9%	-20%	Distanciamiento Social
Otros Servicios	19.1%	-20%	Distanciamiento Social
Transportes y Comunicaciones	8.5%	-18%	Cierre aeropuertos y terminales terrestres
Manufactura	9.0%	-15%	Distanciamiento social
Minería, Agri. y Pesca	25.9%	-10%	Cierre de empresas y caída de precios

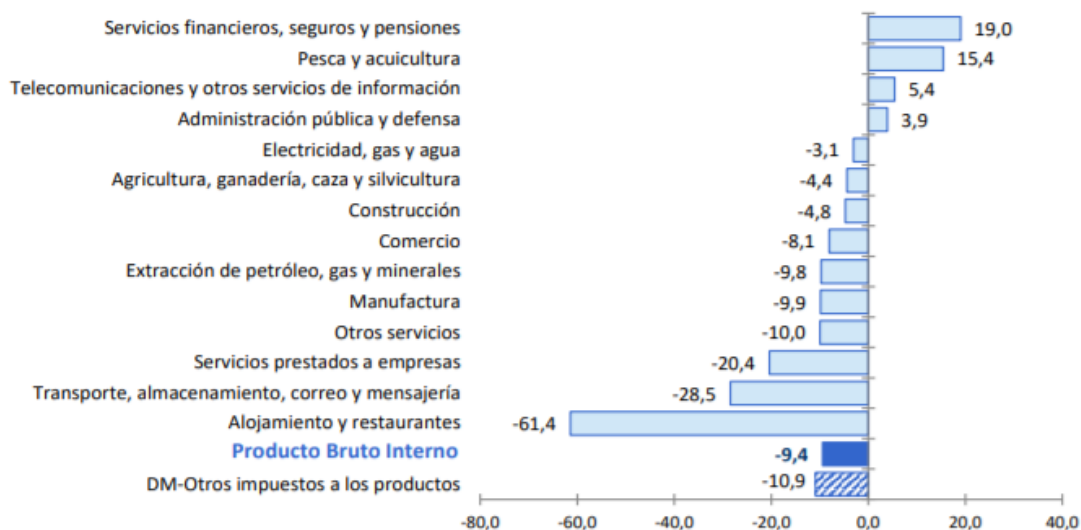
Fuente: Universidad Nacional de Ingeniería [UNI]. Facultad de Ingeniería Económica, Estadística y Ciencias Sociales [FIEECS] (2020), p. 12

En la Figura 12, se muestra el PBI por actividad económica comparando el tercer trimestre del 2020 versus el tercer trimestre del 2019.

Figura 12

Producto Bruto Interno por actividad económica, 2020–III

(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior. Año Base 2007 = 100)



Fuente: Carhuavilca et al. (2020), p. 9

1.5.2.1. El sector turismo. Según el Décimo Sexto Informe del Instituto Peruano de Economía [IPE] (2020b) sobre el impacto económico del Covid-19 en nuestro país, el turismo:

Ha sido uno de los sectores más afectados por la paralización de la economía, según cifras del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], entre enero y mayo del 2020, la recepción de turistas extranjeros habría caído en 54%. Asimismo, el gobierno estimó que, hacia finales del 2020, el turismo receptivo haya disminuido hasta en 70%, lo cual representaría pérdidas por US\$ 3,300 millones para el país. (p. 43).

El mismo informe destaca que:

El gobierno dispuso la transferencia de S/ 500 millones para la creación del FAE⁴ – Turismo, programa que tiene como principal objetivo beneficiar con créditos a las micro y pequeñas empresas del sector turismo que no hayan sido beneficiarias de Reactiva Perú o FAE – Mype (IPE, 2020b, p. 44).

En plena pandemia, el sector restaurantes ha sido obligado a reconvertirse de muchas maneras: desde los restaurantes que han decidido ofrecer sus servicios de comida para llevar, hasta los chefs que han organizado la preparación de alimentos solidariamente para el personal médico y de salud que labora en hospitales (Martínez, 2020, párr. 1).

Las adaptaciones del estilo de vida postpandemia marcarán la pauta de la forma en la que nos relacionemos con los restaurantes y bares. Debemos considerar que el sector de restaurantes y bares no sólo provee comida, sino que mantiene detrás a la industria turística, que ofrece escenarios para el cierre de negocios, provee de espacios de sociabilidad dentro de las cada vez más caóticas ciudades y preserva las manifestaciones culinarias de la época (Martínez, 2020, párr. 7).

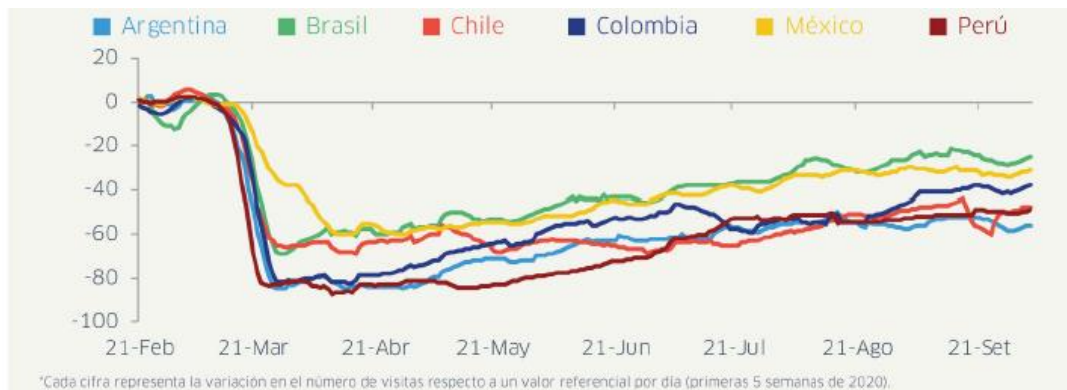
Los seres humanos somos sociables y necesitamos de estos espacios no solo para comer y beber sino para mantener justamente nuestra condición de seres sociables, que disfrutamos de una experiencia completa de alimento, bebida y vivencia, es por ello la necesidad de salir, a pesar de la pandemia (ver Figura 13).

⁴ FAE: Fondo de Apoyo Empresarial.

Figura 13

Visitas a tiendas y lugares de entretenimiento

(15 febrero de 2020 – 4 octubre de 2020. Var. %, promedio móvil 7 días)



Fuente: IPE (2020a), p. 1

1.5.2.2. Fases de la reactivación económica. Ante el impacto del Covid-19, el Estado establece medidas que permitan la reactivación de la economía en el marco de la emergencia sanitaria, usando una matriz de actividades económicas versus riesgo de contagio, según regiones:

Figura 14

Matriz de actividades económicas versus riesgos de contagio



Fuente: Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2020), p. 6

Así se tienen las siguientes fases de reactivación económica (PRODUCE, 2020):

- **Fase 1: Contención** [de marzo a mayo del 2020]. Las medidas en la etapa de contención de la crisis sanitaria tienen por objetivo incrementar la capacidad de respuesta del sistema de salud en el muy corto plazo, y proveer de alivio económico a las familias y empresas durante

el periodo de aislamiento social. En esta primera fase se procura la activación de actividades esenciales y actividades adicionales estrictamente indispensables para las esenciales y actividades económicas priorizadas, cuyo funcionamiento no incrementa el riesgo de contagio. Los sectores a reactivarse parcialmente en esta fase son: minería, construcción, turismo, servicios de restaurantes (solo para entrega a domicilio) y en el rubro comercio, solo se tuvieron en cuenta la comercialización de productos agrarios y el comercio electrónico de bienes para el hogar y afines.

- **Fase 2: Re-activación gradual** [de junio a julio del 2020]. Activación de actividades estratégicas con mayor ponderación de valor económico para el mercado local. Se trata de 21 unidades de manufactura, tres de servicios (actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados, actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrata, peluquería y otros tratamientos de belleza), uno de comercio (venta al por mayor de metales y minerales metalíferos) y uno de productos artesanos.
- **Fase 3: Re-activación incremental** [de agosto del 2020 a enero del 2021]. Activación de actividades estratégicas de valor económico para el mercado externo. Estas actividades son las siguientes: energía y minas (las no comprendidas en las fases 1 y 2), agricultura (las no comprendidas en las fases 1 y 2), construcción (proyectos de construcción en general), manufactura (fabricación de armas y municiones. Fabricación de aeronaves, naves espaciales y maquinaria conexas. Fabricación de vehículos militares de combate), comercios (tiendas en general con aforo del 50%), sector servicios (restaurantes y servicios con aforo al 40 %). Emisión de patentes. Centros de evaluación de manejo. Entidades habilitadas para expedir certificados de salud. Escuelas de conductores), transporte (transporte de pasajeros por vía férrea. Servicios de transporte especial de personas – transporte turístico – y de transporte regular de personas, además de su infraestructura complementaria. Transporte acuático de pasajeros por vía fluvial y lacustre – en ámbito nacional y regional –. Transporte de pasajeros por vía aérea. Actividades destinadas a la atención de circuitos turísticos. Actividades aeronáuticas no comerciales).
- **Fase 4: Recuperación post Covid-19** [febrero del 2021 en adelante]. La vacuna contra el Covid-19 empezó a utilizarse en el mundo desde mediados de diciembre del 2020. El Estado, desde la primera semana de febrero, recibió los primeros lotes de vacunas. Para vacunar a la población, se trabajará de acuerdo al plan de vacunación que está dividida en 3 etapas (Plataforma digital única del Estado Peruano [GOB.PE], 2021):

En la **primera etapa** se busca proteger la integridad del Sistema de Salud y continuidad de los servicios básicos. Se vacunará al personal de primera línea de contacto con el virus.

En la **segunda etapa** se busca reducir la cantidad de personas en riesgo que enferman y puedan fallecer. Se vacunará a las personas de 60 años a más.

En la **tercera etapa**, el objetivo es reducir la transmisión de la infección en la comunidad. Por eso se vacunará a personas de 18 a 59 años que lo soliciten.

1.5.2.3. Reactiva Perú. El Programa de Garantías “Reactiva Perú” fue creado por D. L. N° 1457 y modificado mediante D. L. N° 1457. Es un programa sin precedentes cuyo objetivo es dar una respuesta rápida y efectiva a las necesidades de liquidez que enfrentan las empresas frente al impacto del Covid-19.

Reactiva Perú busca asegurar la continuidad en la cadena de pagos, otorgando garantías a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas a fin de que puedan acceder a créditos de capital de trabajo, y puedan cumplir de esta manera con sus obligaciones de corto plazo con sus trabajadores y proveedores de bienes y servicios. (GOB.PE, 2020, párr. 2).

A través del MEF, el Estado garantiza los créditos colocados por las Empresas del Sistema Financiero [ESF] (ver Tabla 3). El programa realiza un monitoreo y evaluación constante para identificar mejoras y brindar apoyo financiero oportuno a las empresas peruanas, garantizando su máxima efectividad (GOB.PE, 2020).

Tabla 3

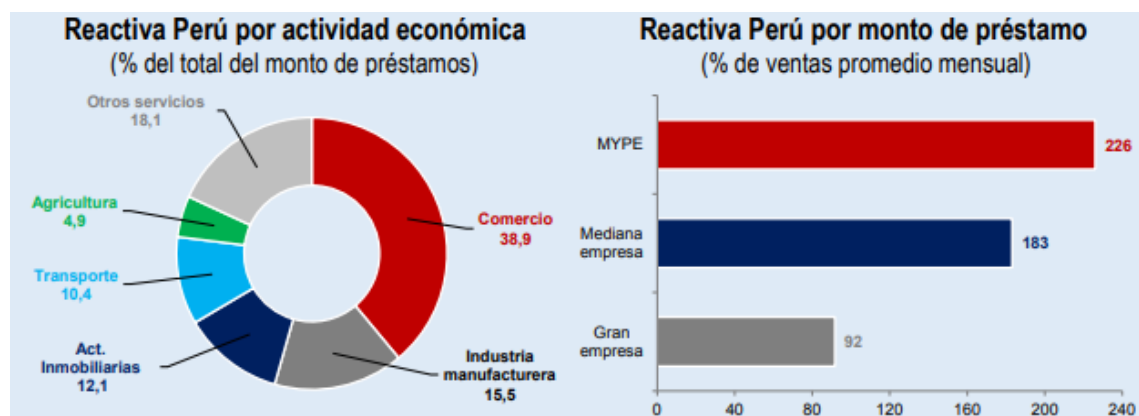
Garantías otorgadas por el Gobierno Nacional para el programa Reactiva Perú

Porcentaje de Garantía	Créditos por Empresas (en soles)	
	Reactiva Perú - Tramo 1 (S/ 30 mil millones)	Reactiva Perú - Tramo 2 (S/ 30 mil millones)
98%	Hasta 30 mil	Hasta 90 mil
95%	Mayor a 30 mil hasta 300 mil	Mayor a 90 mil hasta 750 mil
90%	Mayor a 300 mil hasta 5 millones	Mayor a 750 mil hasta 7,5 millones
80%	Mayor a 5 millones hasta 10 millones	Mayor a 7,5 millones hasta 10 millones

Fuente: MEF (2020-b), p. 33

Figura 15

Reactiva Perú por actividad económica y por monto de préstamo



Fuente: MEF (2020-b), p. 35

1.5.2.4. Proyección 2021. De acuerdo al Marco Macroeconómico Multianual 2021–2024 del MEF (2020-b):

El proceso de reactivación económica continuará en 2021 al registrar un crecimiento de 10,0%, la tasa más alta desde 2008. El plan de reanudación de actividades, el cual actualmente se encuentra en la fase 3, permitirá incrementar la operatividad de la economía. Así, se prevé una recuperación de la inversión privada, en línea con la reanudación de construcción de proyectos mineros y de infraestructura, que ayudará a reactivar el mercado laboral y el consumo privado. Para continuar impulsando la recuperación económica, el gobierno continuará implementando el Plan Económico frente al Covid–19, el cual asciende a 20% del PBI. Asimismo, el contexto externo será favorable para las exportaciones debido a una recuperación gradual de la actividad económica de nuestros socios comerciales, producto de la apertura progresiva de los sectores, las medidas de impulso económico y la mayor cotización de las materias primas (p. 6).

Para el periodo 2022 – 2024, la actividad económica alcanzará un crecimiento promedio de 4.5%, lo que le permitirá recuperar su ventaja regional en términos de crecimiento económico obtenidas en las últimas décadas. Con ello, Perú será uno de los países de la región, junto con Chile y Colombia, cuyo PBI retorne a niveles pre Covid–19 en 2022 (p. 7).

Capítulo 2. Análisis del sector “Alojamientos y restaurantes”

2.1. Descripción del sector

El INEI, dentro del desarrollo de sus principales indicadores la evolución de la actividad productiva nacional y sectorial, considera la clasificación de sectores productivos en base a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme [CIIU – Revisión 4] a fin de facilitar la comparabilidad con el Sistema de Contabilidad Nacional (Carhuavilca et al., 2021, p. 51).

En la publicación del INEI (2016, p. 497) se menciona que:

La Nomenclatura Central de Actividades Económicas de Cuentas Nacionales se agrupa en 14 grandes actividades económicas, con la finalidad de presentar una visión resumida y global de la producción de la economía nacional. Estas son:

- Sector Agropecuario.
- Sector Pesca.
- Sector Minería e hidrocarburos.
- Sector Manufactura.
- Sector Electricidad, gas y agua.
- Sector Construcción.
- Sector Comercio.
- Sector Transporte, almacenamiento y mensajería.
- Alojamientos y restaurantes.
- Telecomunicaciones y otros servicios de información.
- Sector financiero y seguros.
- Servicios prestados a empresas.
- Administración Pública.
- Otros servicios.

El sector de “Alojamientos y restaurantes” comprende dos actividades económicas, la actividad “Alojamientos” corresponde a aquellos establecimientos que mediante una retribución proporcionan hospedaje temporal, un lugar y servicios para acampar, tanto al público en general y/o exclusivamente a afiliados a una determinada organización. La actividad “Restaurantes” se refiere a aquellos establecimientos dedicados a la venta de comidas y bebidas preparadas para el consumo humano inmediato.

El INEI (2016, p. 517) también detalla que:

El subsector “Alojamientos” comprende la División 55 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme y consta de 3 actividades que son las siguientes:

- 5510 Actividades de alojamiento de corto plazo.
- 5520 Parque de caravanas, parques de remolques, campamentos de recreo y camping.
- 5590 Otros alojamientos.
- El subsector “Restaurantes” comprende la División 56 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, Revisión 4 [CIIU – Rev. 4], el cual comprende:
 - 5610 Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas.
 - 5621 Suministro de comidas por encargo.
 - 5629 Otras actividades de servicio de comidas.
 - 5630 Actividades de servicio de bebidas.

Para nuestro caso de estudio, nos encontramos dentro del subsector “Restaurantes” en el conjunto de “Actividades de servicio de bebidas”, que “comprende la preparación y servicio de bebidas para su consumo inmediato en el local. Se incluyen las actividades de bares, tabernas, coctelerías, discotecas, cervecerías y pubs, cafeterías, juguerías y vendedores ambulantes de bebidas” (INEI, s. f.–a).

2.2. Tamaño y evolución

El sector de “Alojamientos y restaurantes” representó, al cierre del 2019, el 3.2% del PBI, como se muestra en la Figura 16.

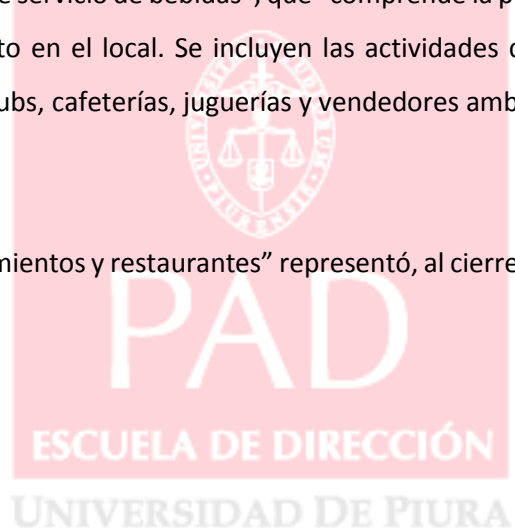
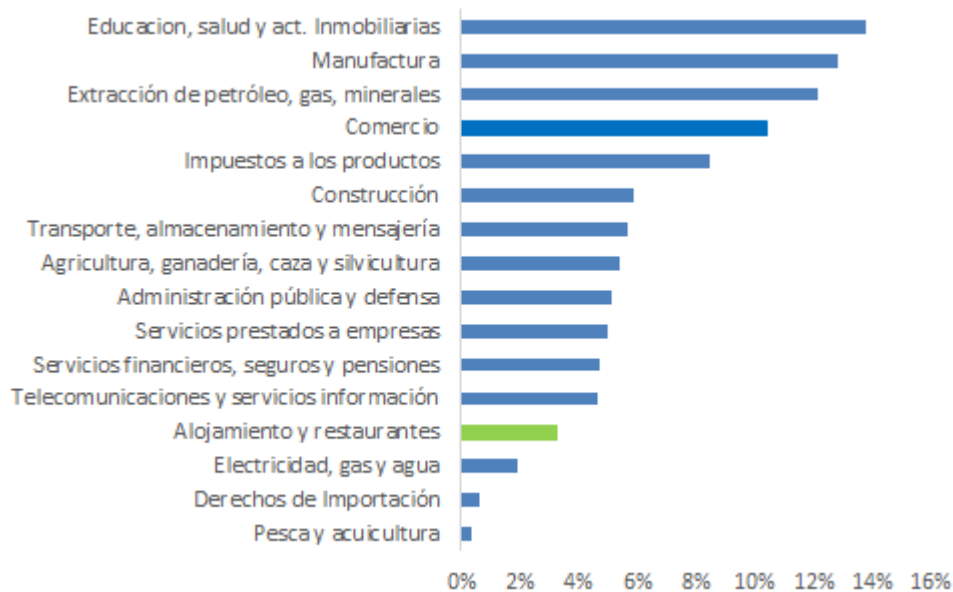
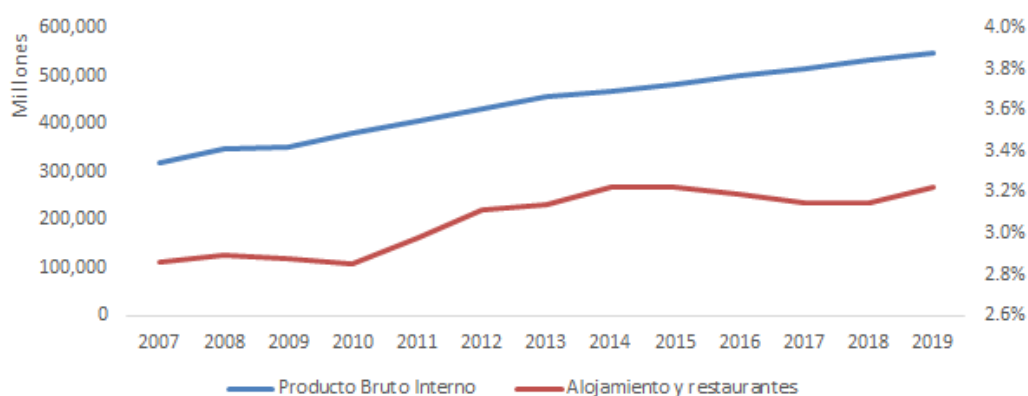


Figura 16*PBI 2019 por actividad económica*

Fuente: INEI (s. f.–b)

Elaboración propia

Una cifra que ha venido creciendo durante los últimos 10 años, con un valor a precio constante de S/ 17,634 millones, es el sector de “Alojamientos y restaurantes”. Dicho sector ha venido incrementado como consecuencia del crecimiento del PBI total, pasando de 2.9% en el 2007 a un 3.2% al cierre del 2019 (ver Figura 17).

Figura 17*PBI total versus PBI % “Alojamientos y restaurantes”*

Fuente: INEI (s. f.–b)

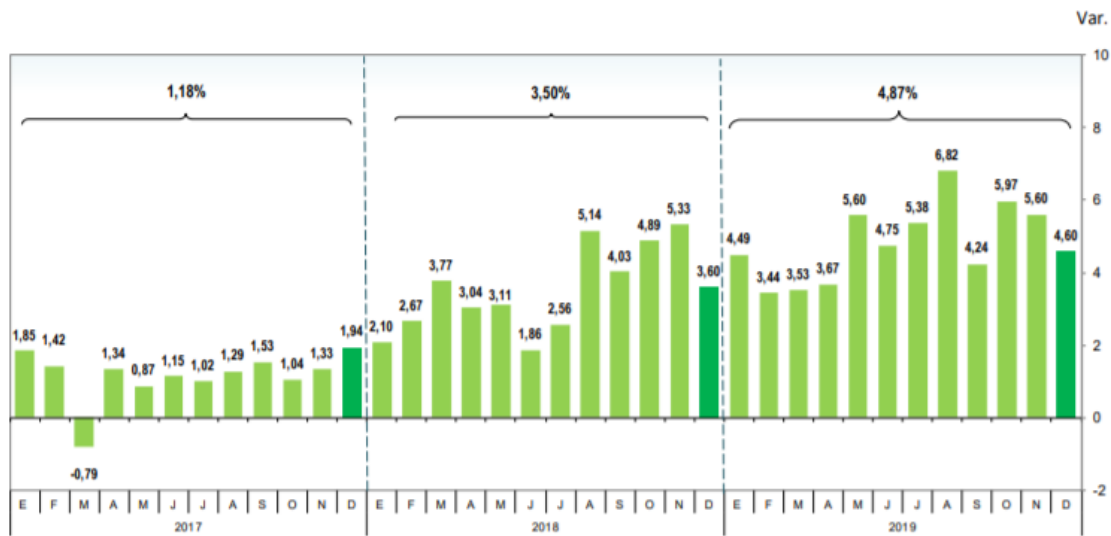
Elaboración propia

En diciembre del 2019, el subsector “Restaurantes” creció en 4,60% en comparación con el mes similar al del año 2018 y presentó un crecimiento ininterrumpido de 33 meses, así lo informó el INEI.

Figura 18

Evolución mensual de la producción del subsector Restaurantes: 2017–2019

(Variación % respecto a similar período del año anterior)



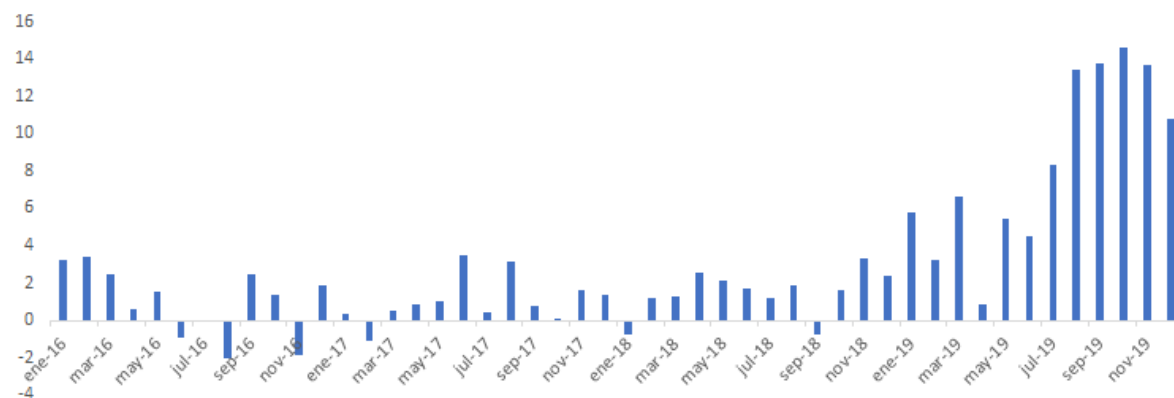
Fuente: García et al. (2020), p. 4

Como lo mencionamos anteriormente, el subsector “Restaurantes” está compuesto por 4 actividades, para nuestro caso de estudio, tomaremos el conjunto de “Actividades de servicio y bebidas” que ha venido creciendo en los últimos años y en mayor proporción hacia finales del 2019, llegando a tener una variación de crecimiento positiva de +10.77% respecto al año 2018 (ver Figura 19).

Figura 19

Subsector Restaurantes – actividades de servicio de bebidas

(Variación % respecto a similar período del año anterior)



Fuente: García et al. (2020), p. 11

Elaboración propia

2.3. Oferta actual

Como parte del conjunto de “Actividades de servicio y bebidas” del subsector “Restaurantes” en Lima, existen gran variedad y diversidad de bares. Para conocer acerca de la oferta actual y la preferencia de los limeños, recurrimos a los premios SUMMUM, principal certamen del país, que premia distintas categorías gastronómicas y además considera el premio al “Mejor Bar de Lima” (SUMMUM, 2021). Los ganadores se deciden a partir de los datos de la encuesta realizada por IPSOS y se presentan a los diez nominados con mayor votación, lo que nos brinda un mejor y más amplio panorama del actual mapa de bares en Lima.

En la premiación del año 2019, en la categoría “Mejor Bar de Lima”, los 10 principales bares de la capital fueron los siguientes (“Premios Summum: Estos son los 10 mejores bares de Lima”, 2019):

- **Primero: Carnaval Bar.** El bar peruano forma parte de la lista de The World's 100 Best Bars 2018 (puesto 68) y fue reconocido con el galardón One To Watch. Conserva una variedad de cocteles que brindan una experiencia más allá de que sean ricos y tengan buen balance.
- **Segundo: Bar Inglés–Country Club.** Siempre aparece en las guías del mejor pisco *sour* de la ciudad. Si bien los cocteles a base de pisco y clásicos son su firma (como un chilcano o capitán), también han incorporado nuevas versiones de estas bebidas en base a pisco.
- **Tercero: Bottega Dasso.** Cuenta con una gran selección de espumantes y vinos por copas, además de concentrarse en cocteles de gin y whisky. Para acompañar, unas tapas, también hay opciones que ofrecen en el restaurante.
- **Cuarto: La Gloria.** En 1994 abrió las puertas el restaurante de cocina mediterránea, que usa ingredientes peruanos. En sus coctelerías también destacan los insumos peruanos como el pisco y el cañazo. Así buscan crear cocteles que sean un viaje a nuestras raíces.
- **Quinto: Osaka.** El restaurante es conocido por su propuesta nikkei al fusionar la gastronomía peruano y japonesa. Su barra también destaca por su fusión (usan sake en diversos cocteles) y actitud.
- **Sexto: Hotel B.** La barra, es famosa por sus *gin tonics*, además, cuenta con una esmerada selección de vinos sudamericanos y una variedad de piscos.
- **Sétimo: El Salar–Bar de Maras.** El bar del hotel Westin ofrece una coctelería variada, diversas cervezas artesanales y tapas. A lo largo del año, se realizan eventos temáticos (conciertos e invitaciones a cocineros y bartenders locales) que toman el bar los jueves.
- **Octavo: Bar Olé.** Un referente de la coctelería en Lima. Bebidas referentes el capitán (un trago de los años 50 que mezcla el pisco y vermut) o un *dry Martini*.
- **Noveno: Rafael.** Coctelería de autor que destaca por la presencia de *whisky*, mezcal y *gin*, combinados con cítricos. Cuenta además con vinos y bebidas espirituosas.

- **Décimo: Huarinas Bar.** Su barra se caracteriza por su variedad de piscos *sours* de diversos sabores.

Los 10 bares cuentan con presencia de pisco en sus cartas y 5 de ellos muestran al pisco como parte principal de su presentación, lo que indica que el pisco tiene preferencia y presencia en los mejores bares de la capital, debido al aprecio de sus consumidores.

2.4. Consumidor actual

2.4.1. Características generales

El público objetivo para nuestro caso de estudio es el ciudadano limeño perteneciente a los NSE A y B. Las características principales que revisaremos a continuación se basan en este grupo y han sido publicadas por APEIM (2020):

El ciudadano de Lima Metropolitana de los NSE A y B, en promedio, vive un 50% en casa independiente y un 44% en departamento en edificio (p. 45).

Del grupo de limeños del NSE A, un 73.1% ocupa una vivienda que le pertenece y está totalmente pagada y un 18% alquila una vivienda. En el grupo del NSE B, un 67.6% ocupa una vivienda que le pertenece y está totalmente pagada y un 15.7% vive en casa alquilada (p. 46).

El agua que utiliza el ciudadano limeño promedio pertenece a la red pública en un 89.3% y tiene alumbrado eléctrico en un 99.6% de los hogares. El limeño promedio de los NSE A y B utiliza la red pública de agua por encima del 95% y el alumbrado eléctrico al 100% (p. 46).

Estas cifras nos indican que el limeño promedio vive con los recursos básicos cubiertos, sobre todo en los niveles socioeconómicos con mayor poder adquisitivo, quienes son los que tienen mayor predisposición para salir a lugares de entretenimiento u ocio.

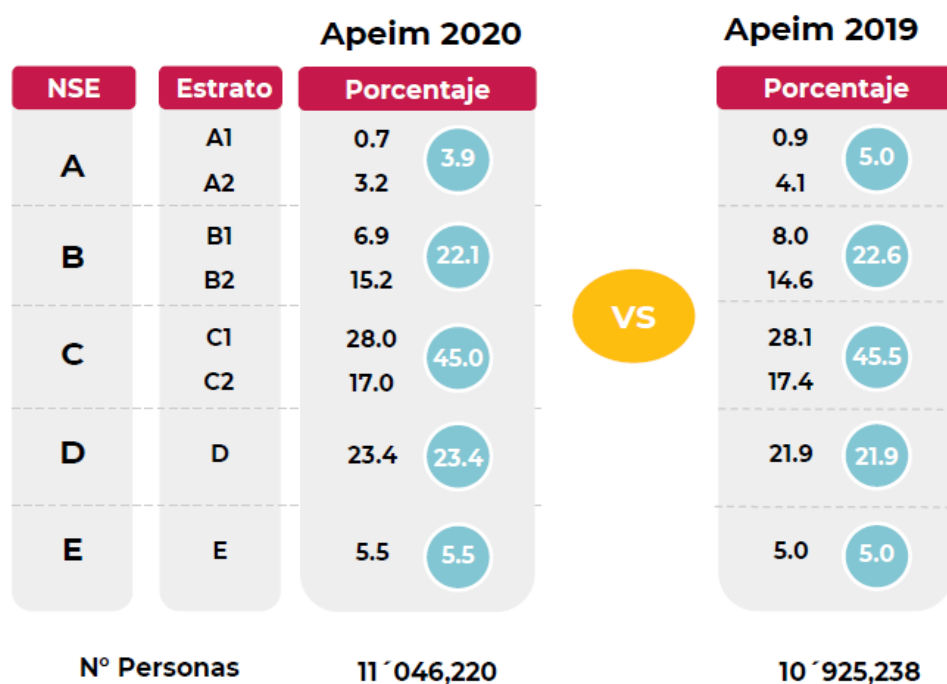
2.4.2. Segmentación

Lima se segmenta, según APEIM (2020, p. 10), en 5 niveles socioeconómicos, cuya clasificación considera variables del hogar (educación, sistemas de salud, material de vivienda), bienes y servicios, equipamiento del hogar y servicios públicos.

En la Figura 20, los NSE A y B representan el 3.9% y 22.1% correspondientemente en la población limeña.

Figura 20*Comparación NSE 2020 versus NSE 2019*

(Lima Metropolitana)



APEIM 2020: Data ENAHO 2019
 1 Personas 2019 según ENAHO
 2 Personas 2018 según ENAHO

Fuente: APEIM (2020), p. 31

El NSE A se encuentra segmentado en su mayoría en la zona 6 (distritos Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) y la zona 7 (distritos Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina), ambas zonas representan el 76.2% del NSE A. El NSE B está distribuido de forma más uniforme hacia todos los distritos de la capital (ver Tabla 4).

Tabla 4*Distribución de zonas APEIM por NSE 2020*

(Lima Metropolitana)

(%) Vertical - Personas

Zona	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayillo)	1.3%	6.9%	10.4%	14.2%	16.0%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	1.6%	11.3%	9.3%	9.5%	6.1%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	0.9%	7.0%	12.2%	11.4%	14.6%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	6.1%	17.1%	14.3%	12.1%	12.5%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	1.8%	8.7%	12.2%	16.5%	13.9%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	23.0%	11.0%	3.5%	0.9%	0.5%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	53.2%	12.9%	2.1%	1.6%	0.4%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	7.4%	8.0%	10.1%	8.0%	7.0%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	1.7%	7.4%	13.6%	13.3%	14.8%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi)	2.1%	9.1%	10.8%	10.9%	10.5%
Otros	0.9%	0.5%	1.6%	1.6%	3.9%
Muestra	711	3918	6641	3197	692
Error	3.7%	1.6%	1.2%	1.7%	3.7%

Fuente: APEIM (2020), p. 33

2.4.3. Hábitos de consumo y compra

Como parte del estudio de APEIM (2020), la siguiente distribución mide los comportamientos de gastos del ciudadano limeño. Observamos que en promedio el limeño utiliza el 2% de sus gastos en actividades de “Restaurantes y hoteles, alimentos fuera del hogar”, en términos monetarios representan S/ 149 y S/ 100 de gastos para los NSE A y B, respectivamente.

Por el lado de los ingresos, los NSE A y B, tienen ingresos promedios mensuales de S/ 13,016 y S/ 7,309, respectivamente (ver Tabla 5).

Tabla 5*Ingresos y gastos según NSE 2020*

(Lima Metropolitana)

Promedios	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
GRUPO 1: Alimentos dentro del hogar	S/1,244	S/1,613	S/1,464	S/1,300	S/1,327	S/1,257	S/985	S/834
GRUPO 2: Bebidas alcohólicas y estupefacientes	S/8	S/30	S/11	S/7	S/9	S/4	S/2	S/2
GRUPO 3: Vestido y calzado	S/180	S/384	S/271	S/171	S/175	S/163	S/103	S/79
GRUPO 4: Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	S/513	S/1,170	S/731	S/473	S/494	S/437	S/339	S/242
GRUPO 5: Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda	S/202	S/1,055	S/314	S/138	S/146	S/125	S/93	S/78
GRUPO 6: Salud	S/247	S/545	S/384	S/229	S/246	S/200	S/144	S/88
GRUPO 7: Transporte	S/118	S/698	S/240	S/60	S/64	S/52	S/32	S/9
GRUPO 8: Comunicaciones	S/282	S/633	S/483	S/271	S/309	S/209	S/111	S/71
GRUPO 9: Recreación y cultura, otros bienes y servicios	S/128	S/404	S/236	S/97	S/103	S/85	S/59	S/45
GRUPO 10: Educación	S/295	S/1,019	S/570	S/225	S/270	S/153	S/103	S/43
GRUPO 11: Restaurantes y hoteles, alimentos fuera del hogar	S/70	S/149	S/100	S/66	S/69	S/61	S/43	S/45
GRUPO 12: Bienes y servicios diversos, cuidado personal	S/196	S/384	S/289	S/183	S/192	S/168	S/125	S/103
Promedio del gasto familiar mensual	S/3,482	S/8,083	S/5,094	S/3,219	S/3,405	S/2,914	S/2,139	S/1,640
Promedio del ingreso familiar mensual	S/4,803	S/13,016	S/7,309	S/4,239	S/4,608	S/3,637	S/2,770	S/2,041

* Ingreso estimado

Fuente: APEIM (2020), p. 49

2.5. Oportunidad

Los puntos arriba citados, muestran la tendencia del consumo del pisco cada vez mayor en Lima, en el Perú y en el mundo, tal como lo demuestran las cifras de su consumo interno y las exportaciones del pisco que se encuentran en crecimiento. A nivel local, acompañan esta tendencia creciente, la presencia del pisco en la carta de los 10 principales bares de la ciudad, la presencia del pisco en las principales celebraciones formales e informales del Perú y el continuo crecimiento en el PBI del subsector restaurantes en 3.2% del total, colocan al pisco como hito importante de presentación para el público en general. El residente limeño de los NSE A y B, cada vez con un mayor poder adquisitivo, es un público de exigente paladar y de preferencia por conocer más sobre el acompañamiento del pisco, tal como lo demuestra las encuestas realizadas en este estudio.

Las condiciones descritas crean un ambiente favorable para la degustación del pisco, pudiendo a dar a conocer las variedades, presentaciones y maridaje, desde su origen en las zonas pisqueras, cuya oferta de valor no existe en la capital y puede llegar a convertirnos en un referente en la capital.

El pisco como producto peruano, trae consigo el valor cultural y de identidad peruana que podemos llevarlo a un ambiente festivo, de celebración y de respeto por lo nuestro.

Capítulo 3. Mercado objetivo para el bar temático del pisco

Los bares temáticos son aquellos ambientados con una temática en concreto, como puede ser el deporte, el cine, la música, la gastronomía, etc.

La decoración, el menú y todo lo que rodea a un bar temático hace referencia a los gustos, *hobbies*, juegos o modas, de un público más específico y segmentado, transportándolo a un espacio diferente. (Rodrigo, 2020, párr. 1).

Hoy en día han surgido multitud de bares temáticos ambientados en series de televisión, libros, como, por ejemplo, bares con temática de Juego de Tronos, Días Felices, fútbol, etc., que terminan siendo lugares de diversión más sofisticados, dedicados a la interacción social y encuentro (“Consejos para baristas: ventajas de tener un bar temático”, 2020).

3.1. Tamaño y evolución

A medida que el sector de bares en Lima crece cada año – exceptuando esta época actual de pandemia, donde ha tenido un decrecimiento del 20% aproximadamente – se va conociendo los intereses de los consumidores. Triveño (2019) describe:

Los consumidores dejan de lado atributos funcionales tales como la calidad del producto, las ventajas funcionales, o la imagen de marca. Ahora buscan bares donde el servicio despierte sus sentidos y estimulen su mente, es decir, lugares donde incorporen nuevas experiencias a sus estilos de vida y se puedan relacionar con otras personas. Incluso, estos consumidores están dispuestos a pagar más por vivir una mejor experiencia. (p. 18).

3.2. Oferta actual

La oferta actual de bares temáticos en Lima va desde una temática muy general, con temas muy variados y coctelería variada también hasta los bares de bebidas específicas como son los bares pisqueros, donde el pisco y los cocteles en base a él, son los protagonistas. No se cuenta con estadísticas específicas, pero podría decirse que es un mercado aún joven, no muy explotado por los inversionistas.

3.2.1. Bares temáticos generales

Entre los principales bares de Lima Metropolitana (“6 de los bares temáticos más geniales de Lima”, 2019), que han desarrollado una temática específica en su ambiente tenemos:

- **Sukha:** Bar *lounge* inspirado en un antiguo templo de meditación. Muy visitado en los famosos “*after office*”. Está ubicado en Calle 2 de mayo, en Miraflores (“A donde salir de noche en Lima los Mejores Bares Temáticos”, 2021, párr. 3).
- **La Basílica:** Restobar basado en la historia de un templo limeño abandonado. En este templo se encontraron imágenes ocultas en las paredes que mostraban el Cielo, Infierno y Purgatorio

unidos. Ofrece su carta mística con recetas milenarias halladas en el lugar, así como también vasijas con extraños brebajes macerados e inspirados en los dioses Dionisio y Baco. Está ubicado en Av. Primavera 640, en Santiago de Surco (La Basílica 640, 2021, párr. 1).

- **Estadio:** Este restobar desarrolla la temática del fútbol peruano y mundial, donde se puede disfrutar de “esculturas de famosos futbolistas, réplicas de trofeos, pelotas y camisetas de distintos equipos y selecciones del mundo” (“4 de los restaurantes temáticos más geniales de Lima”, 2017, párr. 1). Ubicado en Jr. de la Unión 1047-1049, en el Centro de Lima.
- **Expreso Oriente Restobar:** Bar miraflorentino que toma la singular forma de un vagón de tren. Ofrece un ambiente más romántico orientado más a parejas. Ubicado en Calle Alcanfores 463, interior E4 – Pasaje El Suche, en Miraflores.
- **Ayahuasca Restobar:** “Ubicado en una antigua casona barranquina, donde cada espacio del bar está decorado con motivos que representan la identidad cultural, el chamanismo y la cosmovisión andina” (“Un poderoso fin de semana”, 2018, párr. 5). Se ubica en Av. Prolongación San Martín 130, en Barranco.

3.2.2. **Bares temáticos pisqueros**

En Lima, existe muy poca oferta de bares dedicados 100% a la promoción y consumo del pisco, sea puro o en diferentes cocteles. Algunos de ellos son muy artesanales en su puesta en marcha, otros solo presentan al pisco una bebida más dentro de la carta, con cierto realce; y sí, hay otros bares muy creativos que han implementado el local con el énfasis de bar temático del pisco.

Podemos encontrar bares temáticos en hoteles modernos y en ambientes sofisticados, hasta otros mucho más tradicionales y sencillos. Pero todos tienen en común las ganas de enseñarle al público lo que significa el pisco para el Perú y, sobre todo, esa inyección de jarana o de aprendizaje histórico, donde los locales más representativos de Lima Metropolitana son:

- **Museo del Pisco:** “Ofrece coctelería artesanal de alta calidad con una pizca de tradición. El bar ofrece eventos semanales de degustación de pisco y clases de coctelería, donde se puede aprender a hacer el pisco *sour* perfecto con *barmans* peruanos” (“7 mejores lugares pisqueros recomendables en Lima, 2020, párr. 5). Ubicado en Diagonal 230, en Miraflores.
- **República del Pisco:** En una casona antigua ofrece almuerzos, piqueos y bebidas en base a pisco. Ubicado en Calle Bolívar 215, en Miraflores.
- **La Posada del Pisco:** “Bar especializado en macerados y cócteles elaborados con pisco; ofrecen además pizzas, pastas, piqueos, cerveza artesanal y música en vivo” (La Posada del Pisco, s. f., párr. 1). Ubicado en Pedro de Osma 214, en Barranco.

- **Pitahaya Lounge:** Bar que “rinde honor a lo andino y desarrolla un lounge con conceptos de buen servicio, coctelería *premium* y variada fusión de piqueos inspirados en mar y tierra” (Pitahaya Lounge, s. f., párr. 1). Ubicado en Calle Bolognesi 498, en Miraflores.
- **Capitán Meléndez:** Bar tradicional de herencia familiar, donde padre e hijo trabajaron muchos años en las barras más bohemias de Lima. Con carta de variados cocteles a base de pisco y tapas. Ubicado en Calle Alcanfores 199, en Miraflores.
- **El Pisquerito:** Casona antigua “dividida en 5 salones representativos de cada una de las zonas pisqueras del país: Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna” (El Pisquerito, 2021, párr. 8). Trabaja con piscos artesanales. Ubicado en Av. San Martín 1340, en Pueblo Libre.

3.3. Consumidor potencial

3.3.1. Segmentación

El público potencial que podría acceder al bar temático corresponde a ciudadanos jóvenes y adultos, hombres y mujeres, quienes desean conocer más sobre el pisco, sus variantes y la gastronomía que acompaña a esta bebida nacional.

El perfil de este consumidor está segmentado por:

3.3.1.1. Personas residentes en Lima. Según el Ministerio de la Producción, “el consumo interno del pisco habría alcanzado los 5.5 millones de litros, lo que representaría un avance de 5.5% frente al año anterior” (“Produce: Producción de pisco alcanzó los 7 millones de litros en el 2019”, 2020, párr. 1). Este importante logro marca los gustos y preferencias por el pisco, que ha venido incrementándose en los últimos años, ya en el 2017 el consumo de pisco se había duplicado respecto a la década anterior (Ministro Pérez-Reyes: Consumo nacional del pisco se duplicó en la última década, 2018). Por lo tanto, el pisco empieza a formar parte del hábito de consumo del ciudadano limeño y actualmente disfruta de esta bebida en diferentes ocasiones a nivel formal e informal, como lo son:

- Actividades del gobierno local y nacional.
- Reuniones laborales, familiares y sociales.
- Brindis como parte de eventos deportivos y culturales.
- Día Nacional del Pisco (4to. domingo de julio).
- Representaciones del Perú en el extranjero.
- Lugares de ocio.

Al cierre del 2019, la población económicamente activa [PEA] de Lima Metropolitana representa el 68% de la población en edad de trabajar, de estos el 51% pertenece al grupo de 25 a 44 años de edad, es decir, 2.6 millones de limeños tienen un ingreso promedio de S/ 4,803 los cuales vendrían a formar parte del mercado potencial del bar (Castro et al., 2020).

3.3.1.2. Turistas. En el 2019, ingresaron al Perú 4,1 millones de turistas, de los cuales el 65% lo hizo por motivos “vacacionales, de recreo u ocio”. A su vez, el 68% visitó la ciudad de Lima conociendo diferentes atractivos de la capital. El público objetivo para este tipo de bares está considerado entre los 25 y 54 años de edad y estos representan un 67% de los turistas que ingresaron al país, por lo cual se puede inferir que el potencial mercado de turistas para el bar temático representa anualmente a 1,2 millones de posibles clientes (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], 2019a).

El ingreso de turistas extranjeros que vienen a vacacionar a Perú, hasta el 2019, ha crecido en los últimos 5 años, con una tasa promedio anual del 8% (PROMPERÚ, 2019a, p. 17).

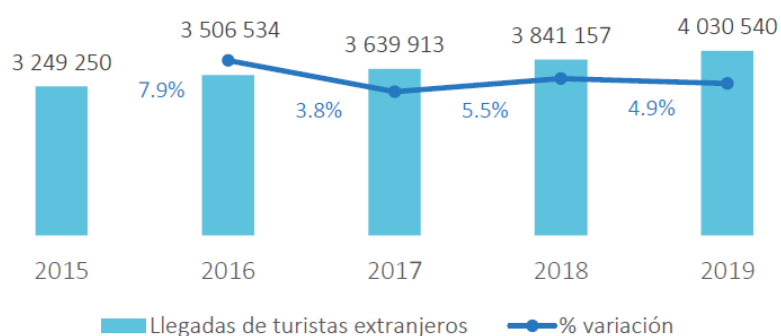
Considerando que el gasto promedio del turista relacionado a vacaciones, recreación u ocio es de US\$ 104 por día, representan clientes con alto poder adquisitivo (PROMPERÚ, 2019a, p. 14).

Otro factor clave que repotencia el sector gastronómico es el incremento en la llegada de turistas extranjeros, según cifras del informe del “Perfil del turista extranjero 2019” de PROMPERÚ (2019a), ingresaron 4 millones de turistas, representando un crecimiento de 4.9% respecto al 2018, descontando el efecto de la entrada de venezolanos al país. El 65% de turistas extranjeros, 2.8 millones de turistas, llegaron a Perú con motivo de vacaciones, recreación u ocio (PROMPERÚ, 2019a), generando una gran oportunidad para mostrar las variedades que ofrecería un bar temático del pisco en la capital.

Como se observa en la Figura 21 existe un crecimiento en los últimos 4 años de la llegada de turistas al país.

Figura 21

Evolución de la llegada de turistas extranjeros a Perú (sin Venezuela)



Fuente: PROMPERÚ (2019a), p. 8

3.3.2. Hábitos de consumo

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Lima, “la bebida alcohólica más consumida es la cerveza con 47 litros por persona al año; le sigue el vino con 1.5 litros y el pisco con un consumo promedio anual de menos de 0.3 litros” (“Pisco: Consumo nacional de pisco alcanzó su pico más alto en los últimos diez años en 2017”, 2018, párr. 5).

Durante el 2017, el consumo nacional de pisco habría crecido 14,3%, alcanzando los 1,6 millones de litros, alentado por las distintas campañas de promoción de nuestro producto bandera y una evolución favorable de la demanda interna. Se trata del incremento anual más alto de la última década. Hasta el 2016, el consumo nacional de pisco se expandía a un ritmo anual de 5,6% en promedio; sin embargo, el 2017 registró un importante pico. (“Pisco: Consumo nacional de pisco alcanzó su pico más alto en los últimos diez años en 2017”, 2018, párr. 2, 3 y 4).

Esto tiene relación con la producción, ya que esta también muestra una tendencia altamente positiva, pues al cierre del 2018 ésta ascendió a 10.7 millones de litros, cifra que marcaría un nuevo récord histórico respecto al 2016, gracias al mayor impulso de la demanda interna y el ingreso a nuevos mercados. En el 2017, el número de empresas productoras de pisco a nivel nacional aumentó 18% respecto al 2016 y el mayor incremento se dio en Lima. Las regiones líderes en la producción de pisco son Lima e Ica, ya que en su conjunto representan más del 80% de la producción nacional. Le siguen Arequipa, Moquegua y Tacna. (“Consumo nacional de pisco alcanzó su pico más alto en últimos 10 años”, 2019, párr. 3, 4 y 5).

En las Figuras 22 y 23 se presenta el porcentaje de plantaciones de uvas pisqueras en las regiones mencionadas:

Figura 22

Porcentaje de plantaciones de uvas pisqueras

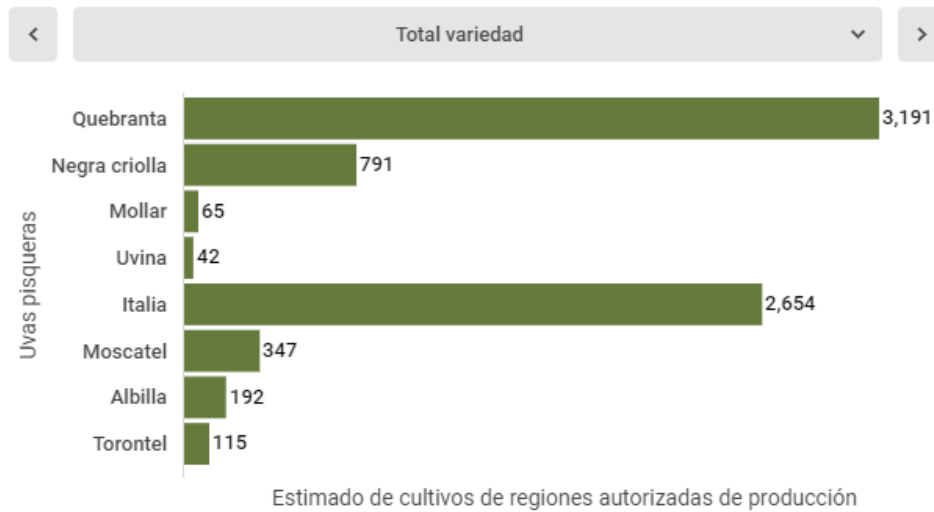
(Por regiones, %)



Fuente: Olaechea (2019)

Figura 23

Estimado de cultivos por variedad de uvas pisqueras en las regiones autorizadas



Fuente: Olaechea (2019)

3.3.3. Atributos que valoran

Los atributos que se valoran de los bares temáticos generales son:

- La ambientación, ya que es el valor añadido, donde se valora la originalidad del concepto y lo tan bien lograda que puede estar su implementación, con mensaje claro para que sumerja al cliente a una experiencia diferente.
- La congruencia entre ambientación y carta, ya que la carta no puede estar dissociada del concepto, para contribuir a una experiencia integral, perceptible con todos los sentidos.

Los atributos que se valoran de los bares temáticos pisqueros son:

- La conexión entre historia, tradición y cultura con el pisco y el ambiente del local.
- La variedad de carta en cocteles a base de piscos artesanales y comerciales, se valora mucho la innovación y creación de nuevos cocteles, sin dejar de lado los cocteles emblemáticos, como el chilcano y el pisco *sour*.
- Y, por supuesto la calidad de las bebidas, asociado al primer punto.

Y, considerando al protagonista de este bar pisquero, los atributos que se valoran de esta bebida destilada, que es el pisco, son:

En primer lugar, está su historia, durante cuatrocientos años, los peruanos han sembrado vides a lo largo de la costa, desde Piura hasta Tacna, de las vides salió el pisco. Pero no hay un solo pisco. De ahí, la otra variable: la biodiversidad.

En Perú germinan variedades de uva. Las aromáticas (Moscatel, Italia, Torontel y Albilla) y las no aromáticas (Quebranta, Negra Criolla, Mollar y Uvina). De todas ellas, resultan

cuatro tipos de pisco, cada uno con un sabor propio: el pisco puro, el aromático, el pisco mosto verde y el pisco acholado (“Esta es la marca de nuestra bebida de bandera: “Pisco Spirit of Perú””, s. f., párr. 6, 7 y 8).

Existen dos tipos de pisco peruano que aún no son contemplados en las normas técnicas: el pisco aromatizado y el macerado.

También cuenta la calidad de la bebida: el pisco peruano es fabricado de la manera tradicional, es decir, en alambiques, y su denominación de origen es avalada por 70 países. Finalmente, hay una cultura del pisco peruano –aún en desarrollo y promoción– además de ser una bebida versátil: su maridaje produce cocteles de gran prestigio (“Esta es la marca de nuestra bebida de bandera: “Pisco Spirit of Perú”, s. f., párr. 9).

Por otro lado, según el sondeo nacional realizado en el 2018 por los organizadores de la Semana del Chilcano, con una muestra de 200 personas (59,7% eran varones y 40,3% mujeres)⁵, se han producido cambios importantes en los hábitos de consumo pisquero en nuestro país (“Vuelco en el consumo de pisco: casi 60 por ciento compra hoy por calidad”, 2021, párr. 2).

El sondeo obtuvo las siguientes conclusiones (“Vuelco en el consumo de pisco: casi 60 por ciento compra hoy por calidad”, 2021):

- “El conocimiento de los tipos de pisco viene creciendo. El 86.6% conoce tres tipos de pisco (puro, acholado y mosto verde), 10.9% se familiariza con dos y 3% conoce solo un tipo de pisco” (párr. 3).
- “39.8% prefiere el acholado, 45.3% disfruta de mosto verde y 14.9% considera al pisco puro como su favorito” (párr. 3).
- En cuanto a calidad, “el 59.2% lo señala como determinante en la compra; 28.4% se decide por su cepa preferida, mientras 10.4% admite que los precios influyen en su compra, y sólo el 2% compra por razones de temporada” (párr. 5).
- Acerca de cuánto podría pagar por una botella de pisco, “el 62,2% afirma que, entre 30 y 60 soles, un 30,8% dispone entre 60 y 80 soles, y 7% más de 80 soles. Solo el 6% de los consultados invertiría menos de 30 soles” (párr. 6).

⁵ De la base de encuestados, 15,4 % tiene entre 18 y 25 años, 26,4% entre 26 y 30 años, 40,8% entre 31 y 40 años y 17,4% de 41 años a más.

- Finalmente, sobre cómo detecta el consumidor la calidad de un pisco, “el 47.3% señala guiarse por la bodega en que fue elaborado, 16.4% dice que la variedad es su factor orientador, 32.3% confía en el aroma y 4% toma en cuenta el precio” (párr. 7).

3.4. Oportunidad

Según un reportaje publicado por Vega (2016), los bares temáticos pisqueros se presentan como:

Nuevas oportunidades de negocio para jóvenes creativos y emprendedores que conocen a su público y las exigencias de los clientes en nuestro tiempo. Que se enamoran de su target y no de lo que ofrecen logrando no detenerse y estar a vanguardia todo el tiempo, teniendo siempre algo mejor por ofrecer. Sin notarlos estos bares han generalizado el inicio de una sensación de arraigo y orgullo por lo nuestro que no se tenía hace muchísimo tiempo atrás. (párr. 6).

Dentro de la clasificación general de bares, los bares restaurantes son los que lideran el mercado, habiendo por lo tanto una oportunidad de crecimiento para los bares temáticos que están en auge, pudiendo desarrollar mucho más su participación en este sector y posiblemente aumentando el tamaño del mismo.

3.4.1. *Preferencias en tipos de pisco*

Basándonos en los resultados del sondeo de los organizadores de la Semana del Chilcano, el 39,8% prefiere el acholado, el 45,3% disfruta de mosto verde y el 14,9% considera al pisco puro como su favorito (“Vuelco en el consumo de pisco: casi 60 por ciento compra hoy por calidad”, 2021, párr. 4).

3.4.2. *Frecuencia y cantidad de consumo de pisco*

El consumo de pisco en el mercado interno crece impulsado por el segmento joven (entre 25 y 40 años) sobre todo de los estratos socioeconómicos A y B, que son los de mayor poder adquisitivo; sin embargo, en los sectores como el C y D también han incrementado su consumo en los últimos años, pues es la tendencia en el mercado nacional. (“Consumo de pisco en mercado interno crece impulsado por jóvenes de sectores A y B”, 2010, párr. 1 y 3).

Este incremento de consumo se debe en gran parte al boom del pisco, que inició desde el 2006 el gobierno peruano, y que hasta el momento ha dado resultados muy favorables no sólo en el mercado interno, sino también a nivel mundial.

Retomando lo explicado en el apartado 3.3.2 Hábitos de consumo, se concluía que:

La bebida alcohólica más consumida es la cerveza, con 47 litros por persona al año; en segundo lugar, estaba el vino, con 1.5 litros y, en tercer lugar, el pisco con un consumo promedio anual

de menos de 0.3 litros. (“Pisco: Consumo nacional de pisco alcanzó su pico más alto en los últimos diez años en 2017, 2018, párr. 5).

“En el 2017 el consumo del pisco se disparó a 1.6 millones de litros” (“Pisco: Consumo nacional de pisco alcanzó su pico más alto en los últimos diez años en 2017, 2018, párr. 2).



Capítulo 4. Investigación de mercado

4.1. Diseño de la investigación

El estudio se centró en una investigación cuantitativa mediante el uso de una encuesta en línea que nos ha permitido conocer las preferencias existentes en el mercado, sus hábitos y además no ha servido para identificar el público objetivo.

4.2. Encuesta

Las preguntas de la encuesta han sido formuladas como preguntas cerradas, con la finalidad de estandarizar las respuestas; con excepción de las opciones de preferencias, que son consideradas para análisis posteriores o para la puesta en marcha del proyecto.

El cuestionario fue respondido por 392 personas, considerando solo a aquellas que acuden a bares y lograron culminar el 100% de la encuesta, en un mismo horizonte de tiempo. En el Anexo 1 se encuentra el cuestionario realizado y las respuestas del total de encuestados.

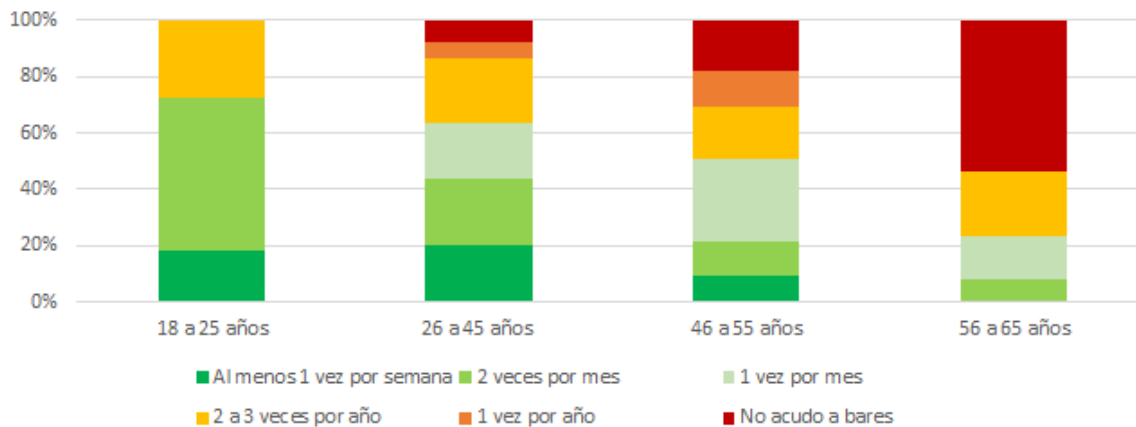
4.3. Resultados de investigación

En este apartado centraremos los resultados sobre las características de la población encuestada e iremos identificando grupos convenientes para la puesta en marcha del proyecto.

El análisis es realizado en base a estadística descriptiva y al cruce de información de los grupos identificados como objetivos.

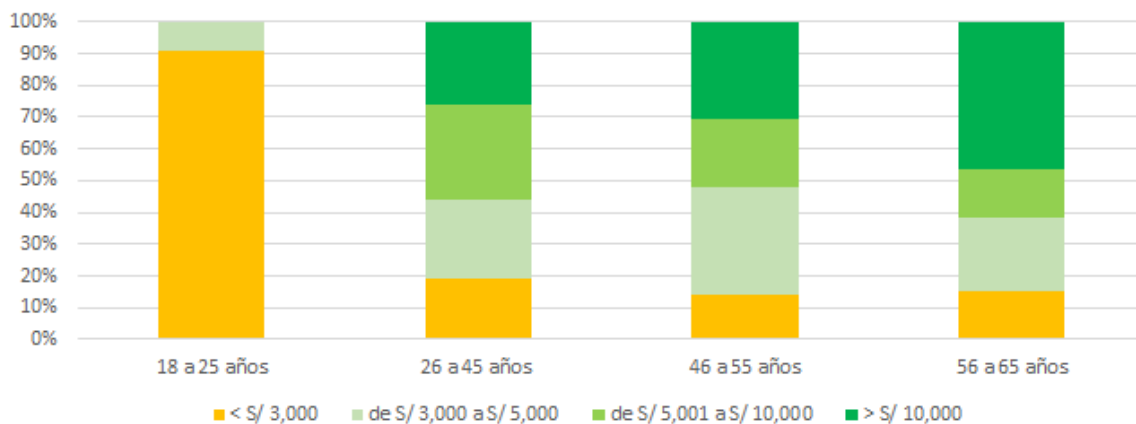
Los resultados obtenidos de la encuesta son los siguientes:

- **Definiendo el público objetivo:** Hay una mayor tendencia de asistir a bares a partir de una edad temprana de la adultez y va disminuyendo conforme avanzan los años. Observamos un porcentaje interesante de alrededor del 50% que asiste a bares desde al menos una vez a la semana y hasta al menos una vez al mes para el grupo que comprende entre los 18 y 55 años de edad (ver Figura 24).

Figura 24*Frecuencia de visita a bares según rango de edad*

Fuente: elaboración propia

También observamos que los ingresos mensuales aumentan de acuerdo al avance de los años, como se muestra en la Figura 25.

Figura 25*Ingreso mensual según rango de edad*

Fuente: elaboración propia

Podemos definir el público objetivo, de acuerdo a la frecuencia de ingresos, como aquellos que se encuentran entre los 26 a 55 años de edad y, como lo habíamos mencionado anteriormente, pertenecientes a los NSE A y B, quienes poseen mayor capacidad adquisitiva y con mayores opciones de realizar gastos en lugares de entretenimiento/ocio.

Los siguientes análisis se centran en las preferencias de este segmento:

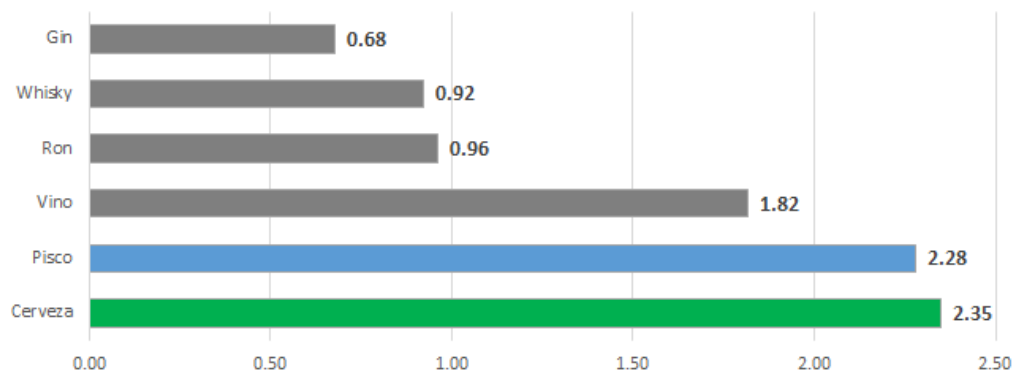
- **Preferencia por bebidas alcohólicas:** La encuesta revela que la cerveza es la bebida preferida, seguida muy de cerca por el pisco. La tendencia del consumo del pisco ha venido

incrementándose en los últimos años, según se informa la Comisión Nacional del Pisco [CONAPISCO] (s. f.) y también lo informa el portal de turismo (Consumo nacional de pisco alcanzó su pico más alto en últimos 10 años, 2019). Por lo tanto, el pisco se encuentra en un sector en crecimiento y representa una gran oportunidad para realizar un bar pisquero como bebida preferente (ver Figura 26).

Figura 26

Preferencia de bebidas

(Ordenadas de mayor a menor)

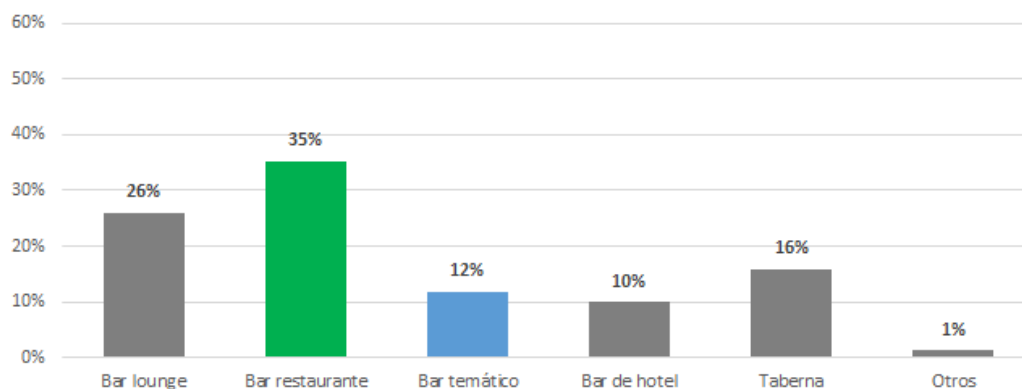


Fuente: elaboración propia

- **Potencial de mercado:** La preferencia actual de los encuestados por los bares restaurantes es del 35%. Existe una oportunidad de crecimiento de los bares temáticos quienes se encuentran con el 12% de preferencia (ver Figura 27).

Figura 27

¿A qué tipo de bar acudes con mayor frecuencia?



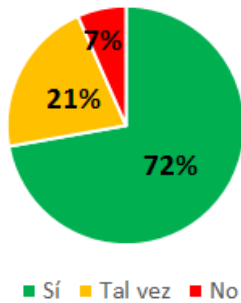
Fuente: elaboración propia

De los encuestados, un 72% asegura que elegiría asistir a un bar pisquero y un 21% quizá pueda asistir, este punto es un factor clave de una oportunidad alta y latente de visita a un bar, cuya

presentación principal sea el pisco (ver Figura 28). Además, la opción de salir a una celebración *after office* es igual de alta: un 77% está seguro de ir y tal vez un 20% (ver Figura 29).

Figura 28

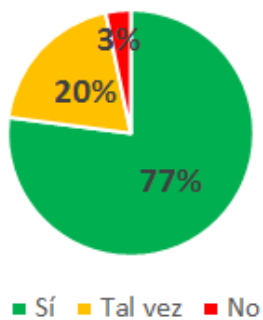
¿Elegirías ir a un bar pisquero?



Fuente: elaboración propia

Figura 29

¿Elegirías ir a un bar pisquero como opción para un after office?

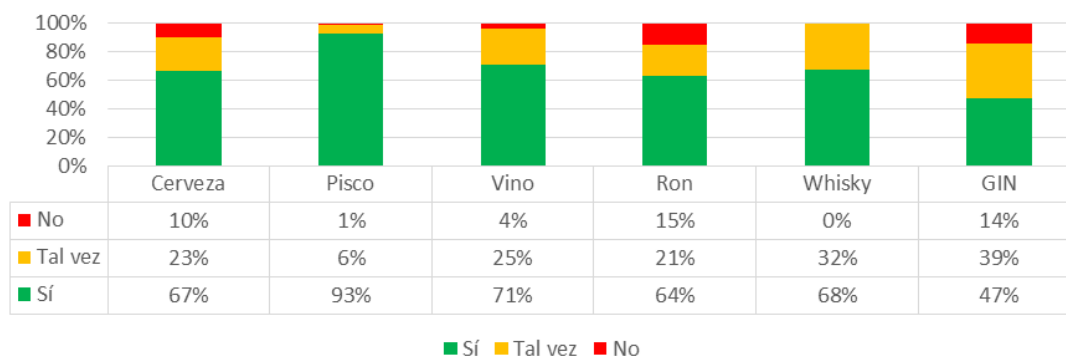


Fuente: elaboración propia

También observamos que los encuestados con gustos determinantes por otras bebidas alcohólicas distintas al pisco, estarían dispuestos a ir a un bar pisquero; esto significa alrededor de un 50% o más de los encuestados (ver Figura 30).

Figura 30

Según preferencia por bebida: ¿Estaría dispuesto a ir a un bar pisquero?



Fuente: elaboración propia

Por lo tanto y considerando que la oferta actual de bares de pisco en Lima no es tan significativa, existe una alta demanda de asistir a un bar pisquero.

- **Preferencias de compras y consumo:** De los encuestados, independientemente del ingreso mensual que perciben, consumen en promedio entre S/ 51 y S/ 100 en la salida a un bar. También se observa que aquellos que ganan menos, son propensos a gastar menos, así como los que ganan más están dispuestos a pagar un poco más por la salida a un bar (ver Tabla 6).

Tabla 6

Preferencias de compras y consumo

Ingreso mensual	¿Cuánto pagas regularmente en un bar (por persona), entre bebidas y piqueos?					Total general
	< S/30	> S/31 y < S/50	> S/51 y < S/100	> S/101 y < S/200	> S/200	
< S/ 3,000	5%	33%	54%	7%	2%	100%
de S/ 3,000 a S/ 5,000	1%	22%	59%	15%	3%	100%
de S/ 5,001 a S/ 10,000	1%	18%	69%	12%	0%	100%
> S/ 10,000	0%	6%	47%	43%	4%	100%

Fuente: elaboración propia

Los encuestados están dispuestos a pagar en promedio de S/ 21 a S/ 25 por una bebida en base a pisco, con tendencia a pagar más o menos dependiendo del ingreso mensual que perciben. Esta información es importante al establecer rangos de los precios a las bebidas (ver Tabla 7).

Tabla 7

Cuánto estas dispuesto a pagar por una bebida en base a pisco

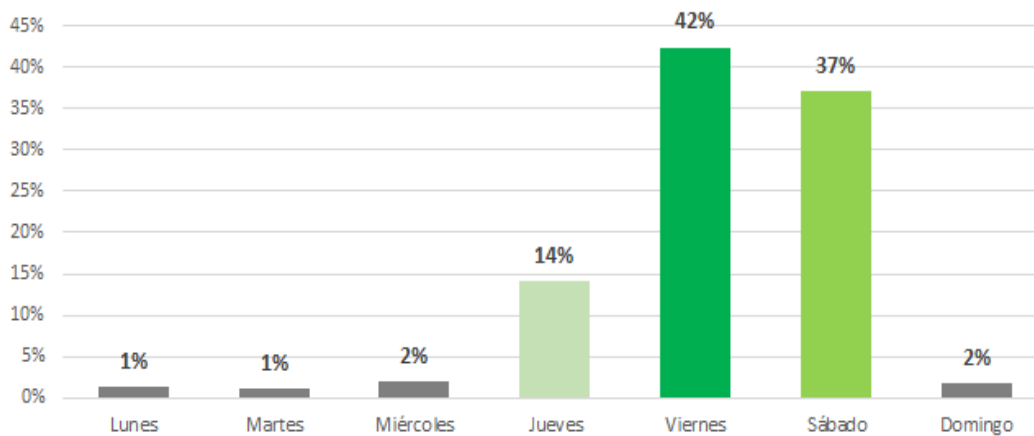
Ingreso mensual	¿Cuánto pagas regularmente por una bebida a base de pisco?					Total general
	< S/ 15	> S/15 y < S/20	> S/21 y < S/25	> S/26 y < S/30	> S/30	
< S/ 3,000	3%	49%	33%	13%	2%	100%
de S/ 3,000 a S/ 5,000	4%	36%	38%	20%	2%	100%
de S/ 5,001 a S/ 10,000	2%	31%	34%	24%	10%	100%
> S/ 10,000	1%	24%	41%	27%	7%	100%

Fuente: elaboración propia

Los días con mayor concurrencia a los bares, de los encuestados, son los jueves, viernes y sábado; es importante medir la frecuencia para realizar campañas y/o combinarlas con promociones de maridaje con pisco (ver Figura 31).

Figura 31

¿Qué días sueles ir a un bar?

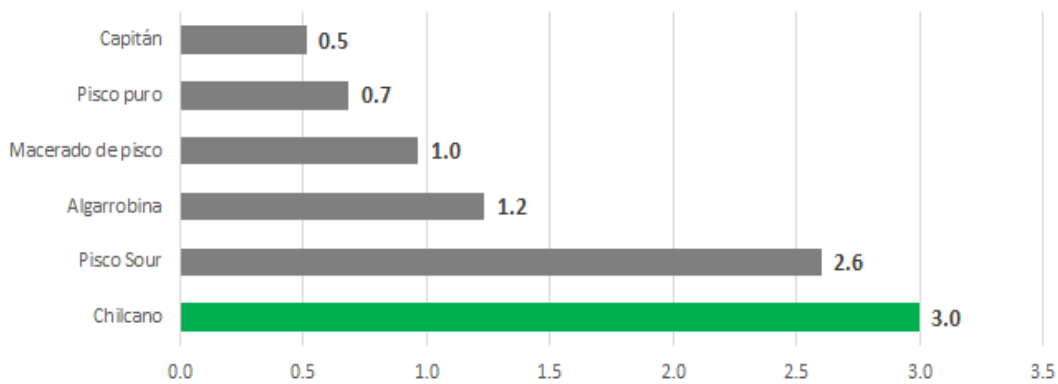


Fuente: elaboración propia

El chilcano es la bebida en base a pisco preferida por los encuestados, seguida por el pisco *sour*. Existe una oportunidad para dar a conocer otras bebidas en base a pisco; sin embargo, queda en evidencia que, en la carta de bebidas a diseñar, el chilcano y el pisco *sour* deben ser las bebidas infaltables (ver Figura 32).

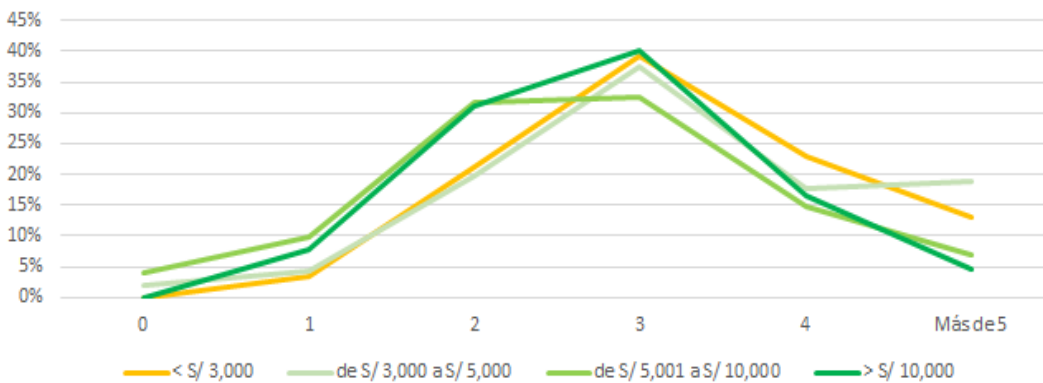
Figura 32*Preferencia de bebidas en base a pisco*

(Ordenadas de mayor a menor)



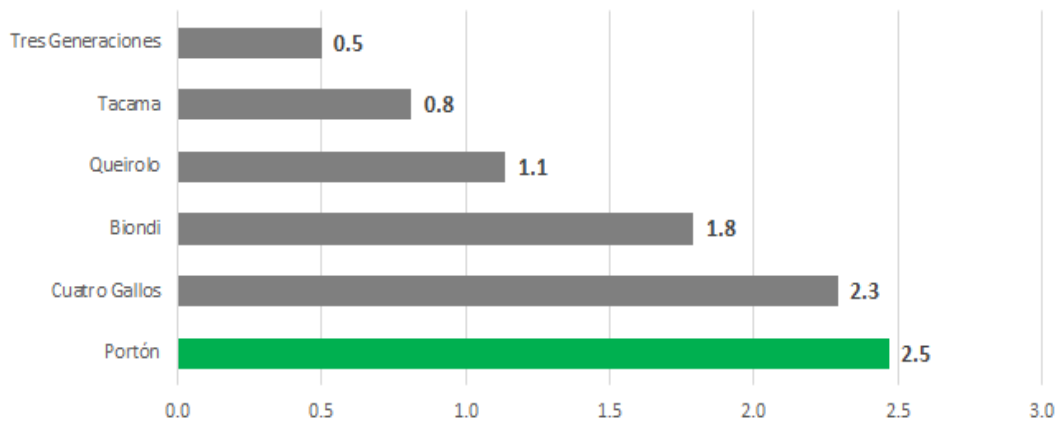
Fuente: elaboración propia

La cantidad de vasos de bebidas en base a pisco que consumen en una salida es en promedio 3 vasos, independientemente de los distintos ingresos mensuales que reciben. Este factor puede deberse al alto contenido alcohólico de la bebida (el pisco regularmente tiene 40°) en conjugación con el precio (ver Figura 33).

Figura 33*Número de vasos de pisco consumidos en una salida según rango salarial*

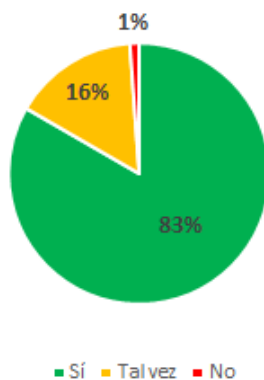
Fuente: elaboración propia

De las preferencias y conocimientos de los encuestados acerca de las marcas de los piscos en el mercado, podemos realizar alianzas con distribuidores de los mismos, además del pisco artesanal de las regiones pisqueras. El pisco comercial más preferido por los encuestados es la marca Portón (ver Figura 34).

Figura 34*Marcas de pisco que más prefieren los encuestados*

Fuente: elaboración propia

- Bar pisquero con peruanidad:** Un punto importante y que marca la diferencia con los actuales bares en la capital, es brindarle al bar una identidad de peruanidad renovada, dejando de lado elementos muy usados como las letras de Eliot Túpac, buscando poner en evidencia otros elementos de nuestra cultura popular. Este punto resulta importante en la intención de visita: un 83% de los encuestados afirma con seguridad asistir a un bar que resalte la identidad peruana y un 16% quizás iría, ambas opciones suman el 99% de una probable visita. La intención de ir a un bar con identidad peruana es mucho mayor 99% (entre “Sí” y “Tal vez”) que la intención de visita de un bar de pisco con 93% de probabilidad de visita (entre “Sí” y “Tal vez”) (ver Figura 35).

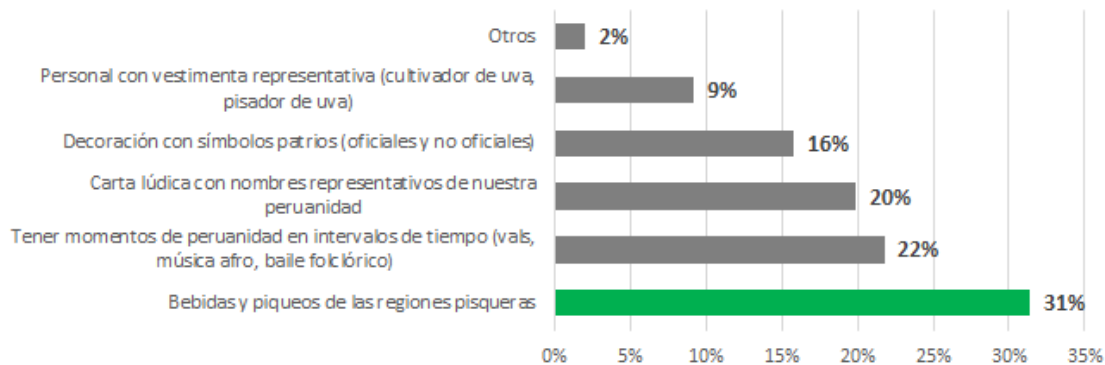
Figura 35*¿Irías a un bar pisquero que resalte nuestra peruanidad?*

Fuente: elaboración propia

Entre los distintos puntos a resaltar para elegir un bar pisquero con peruanidad, sobresalen las bebidas y piqueos de las regiones pisqueras, abriendo posibilidades para incluir mayores variedades en la carta de bebidas y piqueos, además de rescatar los atributos gastronómicos con maridaje de pisco de estas regiones (ver Figura 36).

Figura 36

¿Qué aspectos te gustaría que resalten en un bar pisquero con peruanidad?

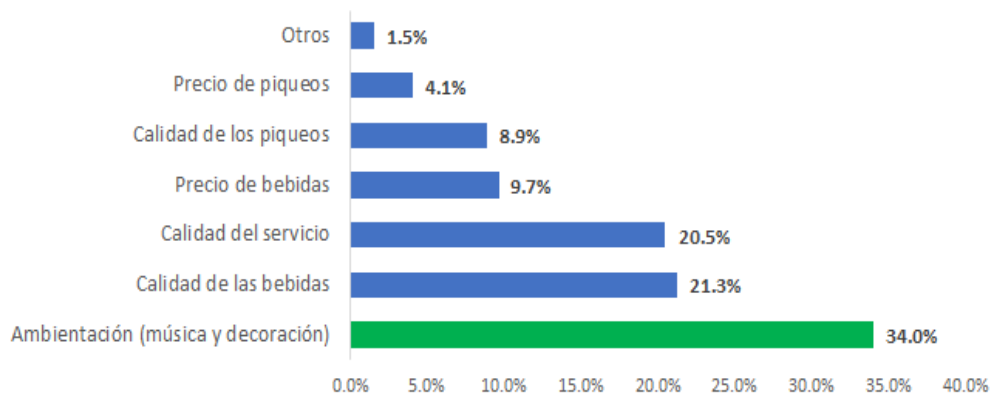


Fuente: elaboración propia

- Diseño del local:** Del público objetivo identificado, de 26 a 55 años de edad, que van al bar al menos 1 vez al mes, conocemos sus gustos acerca de las visitas de bares temáticos que han realizado en el pasado y preferencias por los atributos de los bares temáticos. El atributo más importante es la ambientación del local, que incluye música y decoración afín; esto significa que, el primer contacto del cliente con el local es de suma importancia, es el enamoramiento necesario para captar la atención del cliente. El segundo atributo importante es la calidad de las bebidas, tanto en sabor como en la presentación. El tercer atributo es la calidad del servicio, que sugiere desde una buena atención, la recepción de los clientes, el servicio en mesa, hasta la despedida del cliente (ver Figura 37).

Figura 37

¿Qué te gusta del bar temático?

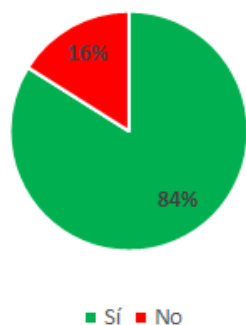


Fuente: elaboración propia

Además, se recogió con gran interés por parte de los encuestados, el conocer acerca del maridaje con pisco: un 84% le interesaría aprender, por lo que se sugiere una zona especial de enseñanza al público para que sean partícipes de disfrutar y conocer nuevas formas de degustar el acompañamiento del pisco. Esto es una oportunidad de generar ingresos adicionales al negocio, paralelos al consumo directo (ver Figura 38).

Figura 38

¿Te interesaría aprender sobre maridaje con pisco?



Fuente: elaboración propia

Como posicionamiento de la marca, sumaremos productos pisqueros de las distintas zonas de las regiones nativas del pisco, así como *souvenirs* para la identificación y alianza con los clientes. PROMPERÚ (s. f.–c), a través de la campaña “Pisco Spirits of Perú”, recoge distintas opciones de alimentos que combinan con las distintas variedades de pisco.

Los resultados obtenidos de la encuesta ponen al descubierto un segmento de mercado en crecimiento y con una demanda por satisfacer, enfocadas las preferencias de los encuestados, donde lo más saltante a tomar en cuenta para el plan de negocio es: la importancia de la buena ambientación del local (34%), la buena calidad en las bebidas (21.3%), la buena calidad en el servicio (20.5%), el interés por aprender sobre maridaje con pisco (84%) y la peruanidad presente como medio de difusión del pisco en este tipo de bares (22%). Los gastos realizados en consumo de bares son muy similares entre los encuestados, independiente de su ingreso salarial, tanto en el gasto total de una salida a un bar, como el precio que pagan por vaso de pisco. Todos estos puntos hacen viable un proyecto para mostrar las bondades del pisco en un local con identidad nacional.

A raíz del análisis de los resultados de la encuesta, tenemos la idea de negocio de un bar pisquero con mucho arraigo en nuestra peruanidad, con ingresos de venta por consumo directo, enseñanza de maridaje vía talleres o similares, y venta de *souvenirs* con la marca propia del bar, apuntando a un segmento socio económico A y B de Lima, con edades entre 26 a 55 años, con perfil

sociable y dinámico, dispuesto a ir a bares y experimentar nuevas experiencias en propuestas nuevas en este sector.

4.4. Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda del segmento primario conformada por personas residentes en Lima, recurrimos al Censo Poblacional del 2017 realizado por el INEI (2018) que servirá como base en la elaboración de la proyección de crecimiento del público objetivo para las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana. Identificamos a la población económicamente activa y ocupada [PEAO] y complementamos la información con los resultados de la encuesta que realizamos para determinar la cantidad mensual del mercado meta.

En la Tabla 8 se muestra el desarrollo realizado para dimensionar el mercado meta en base al censo poblacional del 2017.

Tabla 8

Dimensión del mercado meta según el Censo Poblacional 2017

CENSO 2017 Número de personas			
(A)	Población Lima Metropolitana	8,574,974	
(B)	Zona 6 y 7 : Total	Población total	PEAO total
	Jesus Maria	77,955	39,788
	Lince	58,460	29,310
	Pueblo Libre	89,199	42,908
	Magdalena	61,656	31,860
	San Miguel	162,589	79,156
	Miraflores	103,090	55,502
	San Isidro	65,333	32,024
	San Borja	121,793	58,904
	Surco	378,978	168,418
	La Molina	153,614	70,619
	TOTAL	1,272,667	608,489
(C)	Zona 6 y 7 : Público objetivo	Población 26 a 55 años	PEAO 26 a 55 años (*)
	Jesus Maria	32,395	22,439
	Lince	23,461	16,593
	Pueblo Libre	35,670	24,302
	Magdalena	26,878	18,636
	San Miguel	67,421	45,897
	Miraflores	46,642	33,178
	San Isidro	25,770	17,637
	San Borja	48,849	33,677
	Surco	142,303	96,720
	La Molina	58,755	39,042
	TOTAL	508,144	348,122
Promedio : PEAO 14 a 64 años / Pob 14 a 64 años			
			69%
			71%
			68%
			69%
			68%
			71%
			68%
			69%
			68%
			66%
A partir del PEAO 26 a 55 años			
(D)	Nivel socioeconomico A + Nivel socioeconomico B	256,014	
(E)	% clientes que visitan un bar al menos 1 vez al mes	55%	140,808
(F)	% personas que elijen ir a un bar pisquero con identidad nacional	77%	108,422
(G)	% personas que pagan en un bar entre S/ 51 a S/ 100	58%	62,885
(H)	Participación de mercado	5%	3,144

Fuente: Sistema de Información Regional para la toma de decisiones [SIRTOD] (s. f.)
Elaboración propia

Describiremos la secuencia de cada componente hasta determinar el mercado meta. En la Tabla 8, los *inputs* A, B y C, se definen de la siguiente manera:

(A): Información de la población, según INEI (2018), en base al censo poblacional 2017 para Lima Metropolitana.

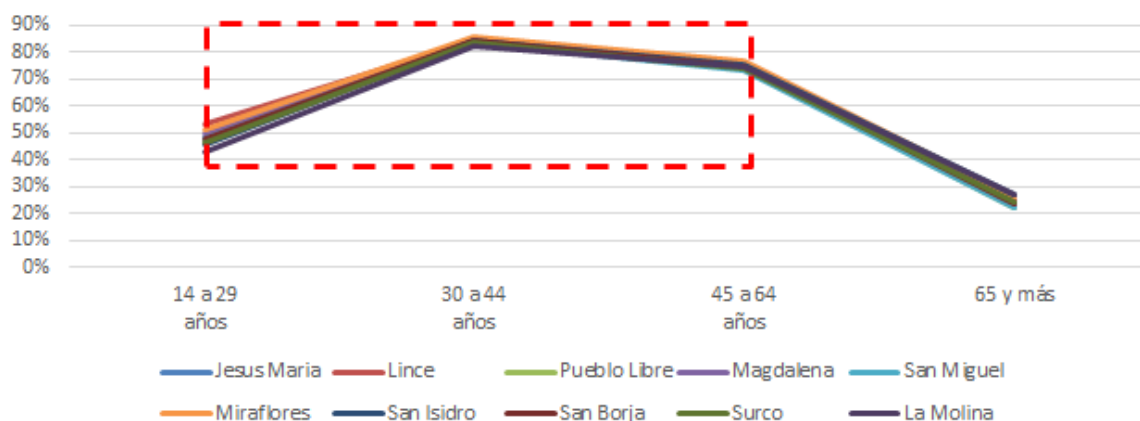
(B): Información de la población por distritos de las zonas 6 y 7, según APEIM (2020), en base al censo 2017. Complementamos la información de la PEO por distrito, que por definición corresponden a la población a partir de los 14 años de edad y con trabajo activo (INEI, 2019–a, p. 147).

(C): Información de la población por edades simples del público objetivo entre 26 y 55 años, para los distritos de las zonas 6 y 7. Para determinar la PEO estimada entre el intervalo de 26 a 55 años, obtenemos la relación entre la PEO y la población total de cada distrito según los rangos de edad publicado por el INEI (2018). El indicador muestra un comportamiento similar entre los distritos según rangos de edades (Figura 39).

Figura 39

PEAO/Población por distritos

(14 años a más)



Fuente: Sistema de Información Regional para la toma de decisiones [SIRTOD] (s. f.)

Elaboración propia

Para proyectar nuestra PEO estimada entre los 26 y 55 años, obtenemos únicamente el rango de edades delimitadas entre los 14 y 64 años. Por cada distrito determinaremos el promedio del indicador del PEO/Población para el rango de 14 a 64 años, base para el subconjunto de 26 a 55 años que es el rango de edad identificado para nuestro público objetivo.

Tabla 9

Indicador: PEAO rango de edad/población rango de edad por cada distrito

	14 a 29años	30 a 44años	45 a 64años	65 y más	Promedio 14 a 64 años
Jesús María	49%	85%	74%	24%	69%
Lince	53%	84%	75%	25%	71%
Pueblo Libre	47%	84%	74%	22%	68%
Magdalena	50%	84%	74%	24%	69%
San Miguel	47%	83%	73%	22%	68%
Miraflores	51%	86%	76%	26%	71%
San Isidro	46%	84%	75%	27%	68%
San Borja	47%	85%	75%	24%	69%
Surco	47%	83%	74%	24%	68%
La Molina	43%	82%	74%	27%	66%
TOTAL	48%	84%	75%	25%	

Fuente: Sistema de Información Regional para la toma de decisiones [SIRTOD] (s. f.)
Elaboración propia

Finalmente obtenemos que la PEAO de las zonas 6 y 7 para el rango de edad entre los 26 y 55 años, corresponde a un universo de 348,122 personas.

En la Tabla 8, la definición del *input* D es la siguiente:

(D): El NSE A y B correspondiente al porcentaje de la población para las zonas 6 y 7, según APEIM (2020), se encuentra determinados en las líneas punteadas de la Tabla 10. Con estos porcentajes se determina la población en base a la cantidad determinada en el punto (C), lo que nos da un universo de 256,014 personas.

Tabla 10

Distribución de zonas APEIM por NSE 2020

(Lima Metropolitana)

(%) Horizontal - Personas

Zona	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
Total	100%	3.9%	22.1%	45.0%	23.4%	5.5%	15159	0.8%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayillo)	100%	0.5%	14.6%	44.7%	31.9%	8.4%	1214	2.8%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres)	100%	0.7%	26.8%	45.0%	23.9%	3.6%	1249	2.8%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100%	0.3%	14.6%	52.0%	25.4%	7.6%	1176	2.9%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100%	1.7%	27.1%	45.9%	20.3%	4.9%	1786	2.3%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100%	0.6%	15.9%	45.4%	31.8%	6.3%	1332	2.7%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100%	17.5%	47.5%	30.6%	3.9%	0.5%	871	3.3%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100%	33.1%	45.4%	15.1%	6.0%	0.3%	1091	3.0%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chomillos, San Juan de Miraflores)	100%	3.3%	20.0%	51.4%	21.1%	4.3%	1143	2.9%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100%	0.6%	13.9%	52.0%	26.6%	6.9%	1307	2.7%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Camen de la Legua, Ventanilla, Mi)	100%	0.8%	20.0%	48.2%	25.3%	5.7%	3852	1.6%
Otros	100%	2.4%	8.1%	48.6%	26.1%	14.7%	138	8.3%

Fuente: APEIM (2020), p. 32

Continuando con las definiciones de la Tabla 8, los inputs E, F, G y H se explican a continuación:

(E): De la encuesta obtenemos la población que asiste al menos 1 vez al mes a un bar. El 55% respondió que “Sí”, que corresponde a un público de 140,808 personas con predisposición de ir a un bar al menos 1 vez al mes, que viven en las zonas 6 y 7 de Lima, que pertenecen al NSE A y B y que se encuentran dentro del rango de 26 a 55 años.

(F): De la encuesta obtenemos el porcentaje de la población que elige ir a un bar pisquero con identidad nacional. El 77% respondió que “Sí”, que corresponde a un público de 108,422 personas que desean ir a un bar pisquero con identidad nacional, que recurren a un bar al menos 1 vez al mes, que viven en las zonas 6 y 7 de Lima, que pertenecen al NSE A y B y que se encuentran dentro del rango de 26 a 55 años.

(G): De la encuesta obtenemos el porcentaje de la población que está dispuesta a pagar entre S/ 51 a S/ 100 cuando asiste a un bar. El 58% de los encuestados está dispuesto a pagar esa cantidad, que corresponde a 62,855 personas que pagan entre S/ 51 a S/ 100 por una salida al bar, que además desean ir a un bar pisquero con identidad nacional, que visitan un bar al menos 1 vez al mes, que viven en las zonas 6 y 7 de Lima, que pertenecen al NSE A y B y que se encuentran dentro del rango de 26 a 55 años.

(H): Nuestro público meta está representado a partir del punto (G) y una penetración del mercado del 5%, representando un aproximado de 3,144 personas al mes.

4.4.1. Proyección para los años 2018 al 2030 (según INEI)

A partir del Censo Poblacional 2017 y con información de estimaciones hacia el año 2030 elaborado por el INEI, hemos premeditado un escenario con la demanda proyectada, considerando un escenario conservador, fijando una participación del mercado estable del 5%.

Tabla 11

Proyección hacia el año 2030

	2017	2021	2025	2030
Población Total Estimada Lima Provincia (INEI)	9,939,885	10,814,450	11,461,995	12,214,119
Población censada Lima Metropolitana	8,574,974	9,329,447	9,888,073	10,536,918
PEAO Zonas 6 y 7 - Todas las edades	608,489	662,027	701,668	747,711
PEAO Zonas 6 y 7 de 26 a 55 años	348,122	378,752	401,430	427,772
Público Meta (participación mercado 5%)	3,144	3,421	3,625	3,863

Fuente: elaboración propia

Aun, considerando una participación de mercado del 5%, Lima irá creciendo poblacionalmente y existirá, cada vez, un mayor número de público meta, asegurando el potencial de clientes mensuales.

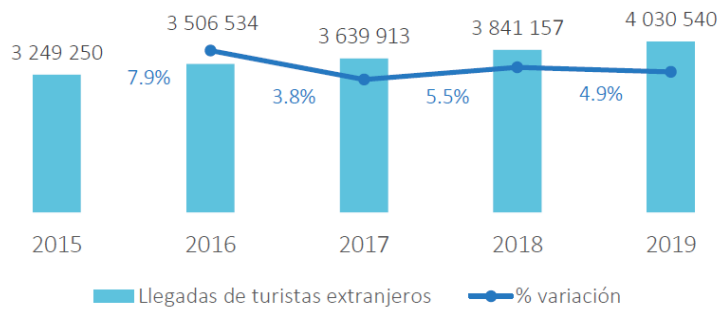
4.4.2. Segmento secundario

Para la estimación de la demanda del segmento secundario conformado por turistas extranjeros, recurrimos al Perfil del Turista Extranjero 2019 elaborado por PROMPERÚ (2019a).

Figura 40

Evolución de la llegada de turistas extranjeros a Perú

(Sin Venezuela)



Fuente: PROMPERÚ (2019a), p. 8

En la Figura 40, observamos un continuo incremento de turistas extranjeros que llegan al país, haciendo un total de 4'030,540 en 2019, con un crecimiento del 4.9% respecto al año anterior, después de haber tenido un pico de crecimiento anterior de 5.5%.

Por otro lado, el 65% de turistas extranjeros vienen por motivo de “Vacaciones, recreación u ocio” (Tabla 12), representando 2.61 millones de extranjeros (sin incluir los que llegan de Venezuela) que arriban al país.

Tabla 12

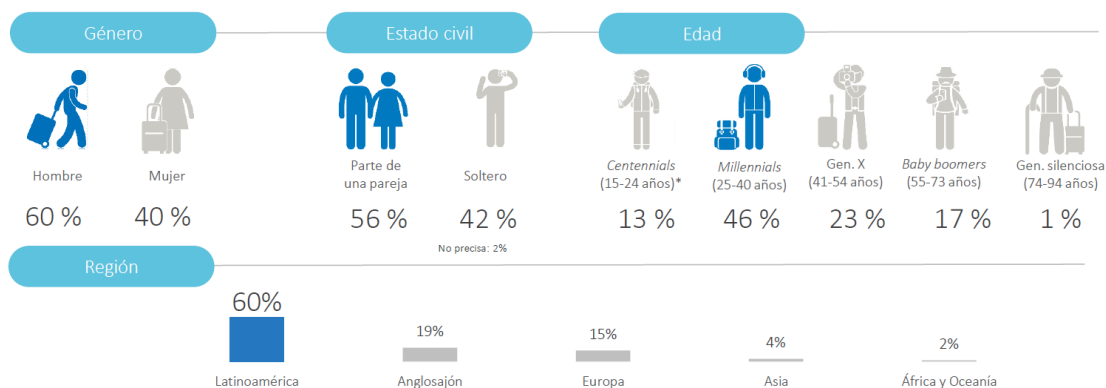
Principal motivo de viaje a Perú

Principal motivo de viaje a Perú	Llegadas de turistas extranjeros (millones)	Participación de mercado (%)	
	2019	2019	2018
Vacaciones, recreación u ocio	2.68	65 %	65 %
Negocios	0.66	16 %	15 %
Visitar a familiares o amigos	0.45	11 %	12 %
Salud (tratamiento médico)	0.16	4 %	3 %
Asistir a seminarios, conferencias, convenciones o congresos	0.08	2 %	3 %
Educación (realizar estudios, investigaciones, etc.)	0.04	1 %	1 %
Misiones / trabajo religioso / voluntariado	0.04	1 %	1 %
Total	4.12	100 %	100 %

Fuente: Total de llegadas de turistas extranjeros Mincetur | PROMPERÚ

Nota: 4.12 millones de turistas extranjeros, incluyen 0.09 millones provenientes de Venezuela y que no son considerados dentro del estudio por llegar de una economía golpeada y en búsqueda de trabajo.

Fuente: PROMPERÚ (2019a), p. 13

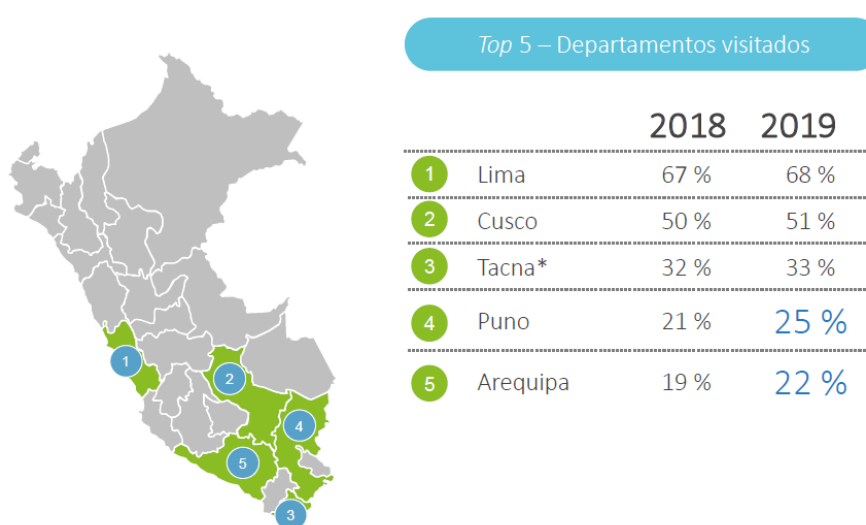
Figura 41*¿Cómo son los turistas extranjeros?*

Nota: El segmento *Centennials* agrupa a personas de entre 3 y 24 años; sin embargo, para el presente estudio, se considera a hombres y mujeres de 15 a 24 años.

Fuente: PROMPERÚ (2019a), p. 12

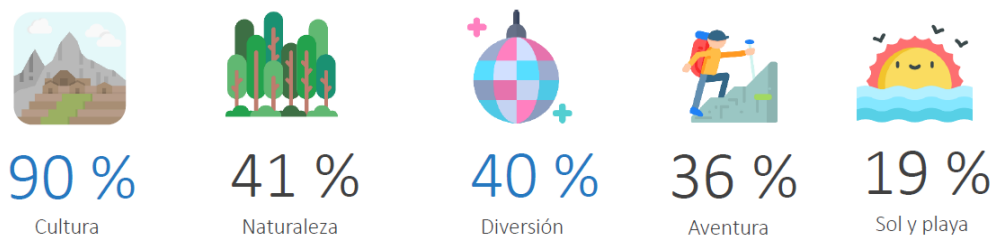
El grupo de turistas extranjeros que más llegan a Perú (ver Figura 41), son los *Millennials* (25 a 40 años) y la Generación “X” (41 a 54 años), con un 46% y 23% respectivamente, sumando un 69%; es decir, 1.80 millones de turistas pertenecientes al segmento objetivo visitan el país. En su mayoría, el 60% llega procedente de Latinoamérica.

De este grupo de turistas, el 68% visita Lima (Figura 42) y el 40% realiza actividades de diversión (Figura 43); es decir, 491,693 turistas extranjeros llegan a la capital por visita y diversión. Si de este grupo llegamos a captar el 1%, es decir, 4,916 turistas al mes, conseguiremos mantener la sostenibilidad de asistencia en el local.

Figura 42*Departamento visitado y tipo de hospedaje*

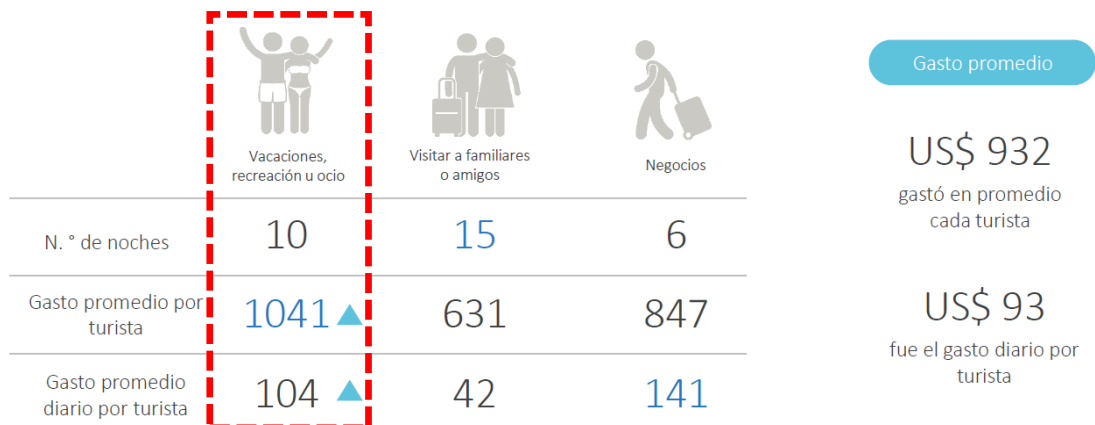
Nota: * Conformado principalmente por turistas chilenos que ingresaron por frontera.

Fuente: PROMPERÚ (2019a), p. 21

Figura 43*Actividades realizadas por el turista*

Fuente: PROMPERÚ (2019a), p. 15

Además, conocemos que la permanencia y el gasto promedio de los turistas extranjeros que son vacacionistas y que pertenecen al grupo de 25 a 54 años, es de 10 noches en promedio y un gasto promedio diario de US\$ 104 (Figura 44).

Figura 44*Gasto y permanencia por motivo de viaje*

Fuente: PROMPERÚ (2019a), p. 14

Se conoce que Miraflores es el centro de atención del turismo en Lima (“Miraflores: ¿Por qué es uno de los principales distritos turísticos del país?”, 2020, párr. 1), por lo que este distrito es una opción importante para la implementación del bar temático del pisco.

Capítulo 5. La empresa

El Plan estratégico que desarrollaremos a continuación define los objetivos a alcanzar en la empresa del bar temático del pisco, tanto a corto, como a mediano y largo plazo.

5.1. Descripción de la empresa

5.1.1. Visión

Ser el mejor bar temático pisquero del país, teniendo al pisco, a nuestra peruanidad y la variedad cultural pisquera, como protagonistas de nuestra propuesta de valor.

5.1.2. Misión

Promover el consumo del pisco como nuestra bebida bandera, educando el paladar de nuestros consumidores mediante un servicio de calidad, apoyado en un grupo humano entusiasta y conocedor de nuestra cultura pisquera, creando un ambiente de peruanidad que lleve a nuestros clientes a vivir una experiencia única.

5.1.3. Cultura

Peruanidad: orgullo por nuestras raíces e identidad cultural, sintiéndonos embajadores de nuestra patria (Conoce los principales motivos de orgullo de los peruanos, 2019, párr. 6).

Pasión: que nos conduzca a satisfacer las expectativas de nuestros clientes, transmitiéndoles el disfrute por lo que hacemos.

Innovación: Búsqueda permanente de nuevas formas de satisfacer a nuestros clientes, mediante la actualización de nuevos productos en la carta y mejoras en el servicio ofrecido.

Integridad: Siendo consecuente con los valores de honestidad, responsabilidad, compromiso y respeto.

Trabajo en equipo: esfuerzo conjunto de todas las personas que forman parte de la organización para la obtención y disfrute de objetivos.

5.2. Modelo de negocio

En la siguiente Tabla 13, presentamos el modelo de negocio para el bar temático del pisco, detallando los socios, actividades y recursos claves, la propuesta de valor, la relación con los clientes y el segmento de clientes, los canales; así como también la estructura de costos y la fuente de ingresos.

Tabla 13

¿Cuál es nuestro modelo de negocio?

SOCIOS CLAVES Proveedores piscos y macerados Proveedores de cervezas artesanales Alianzas con Promperú y agencias turísticas Apps de delivery de comidas Apps de lugares turísticos	ACTIVIDADES CLAVES MKT y ventas Contenido digital p/atención in situ Difusión en la web y redes sociales Talleres/Clases RECURSOS CLAVES Local en Miraflores Bartenders especialistas en pisco y maridajes Calidad, Servicio Equipo capacitado en cultura pisquera	PROPUESTA DE VALOR Aprender a apreciar el pisco y la cultura peruana mediante experiencias lúdicas e innovadoras	RELACIÓN CON CLIENTES Mediante redes sociales  Servicio al cliente directo en local Programa de fidelización CANALES Local físico On line (página web, redes sociales) Apps de delivery de comida	SEGMENTOS DE CLIENTES Personas residentes en Lima con ansias de divertirse y degustar bebidas y comidas en un entorno de disfrute de nuestra peruanidad. Turistas extranjeros con ansias de experimentar con la gastronomía y cultura local.
ESTRUCTURA DE COSTOS Alquiler del local/taller Publicidad Insumos en general Planilla		FUENTE DE INGRESOS Por consumo directo en local Por pedidos mediante apps de delivery de comidas Por inscripción en talleres/clases Por alianzas comerciales con proveedores de pisco		

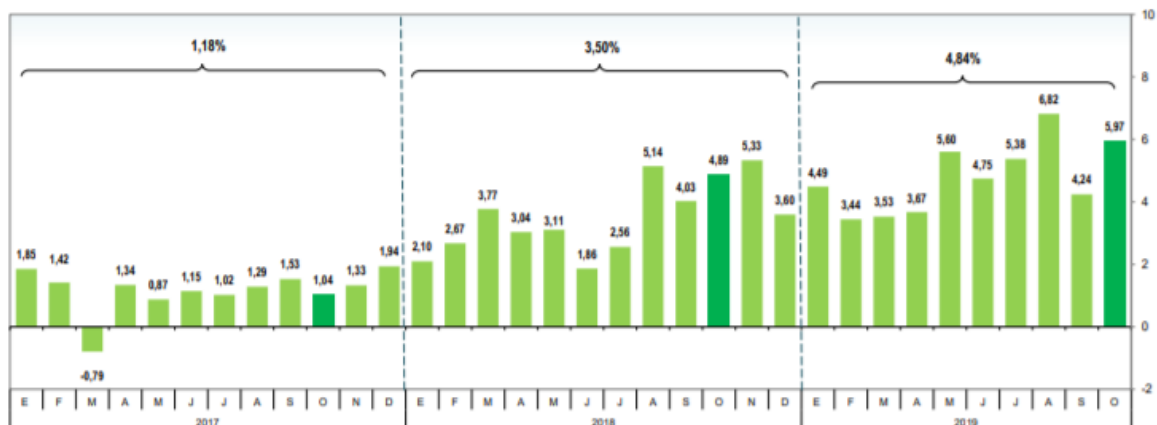
Fuente: elaboración propia

5.3. Objetivos estratégicos

- En el primer año conseguir obtener los indicadores de rentabilidad promedios del sector Servicios de Restaurantes (INEI, 2010), que son:
 - Margen Bruto: 52.4%.
 - Margen Operativo: 15%.
 - Beneficio Neto: 10.0%.
 - Payback < 2 años.
- Crecimiento anual semejante al sector restaurantes que se aproxima al 5% en el 2019.

Figura 45

Crecimiento anual semejante al sector restaurantes



Fuente: García et al. (2019), p. 4

- Participación de ventas del mercado en 0.015% al 5to. año.

Tabla 14*Participación de ventas del mercado*

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas sector Rest. en MM (*)	S/ 17,204	S/ 8,602	S/12,750	S/13,370	S/14,019	S/14,701	S/15,415	S/16,164
Ventas Nasqa en MM				S/ 1.73	S/ 2.04	S/ 2.14	S/ 2.25	S/ 2.36
% Participacion mercado				0.013%	0.015%	0.015%	0.015%	0.015%

(*) Proyección a partir del 2022

Fuente: “Produce prevé que ventas del sector gastronómico aumenten 48% este 2021” (2021)

Elaboración propia

- En el tercer año, generar una marca propia para posicionarla en el sector de restaurantes y bebidas.
- Al finalizar el año 5, ingreso a nuevos mercados con apertura de nuevo local en Cusco.

5.4. Análisis FODA**5.4.1. Oportunidades**

- El sector de bares y restaurantes ha venido creciendo en los últimos años y en mayor proporción hacia finales del 2019, llegando a tener una variación de crecimiento positiva de +10.77% respecto al año 2018. Además, se debe considerar que una vez superada la pandemia, las personas (sociales por naturaleza) retomarán sus rutinas y concurrirán nuevamente los bares y restaurantes para reencontrarse con su vida pre Covid-19, convirtiéndose como actividad prioritaria el compartir con los amigos y familiares.
- Incremento en la llegada de turistas extranjeros a Lima por motivos de ocio, a fines del 2019, de un 24% más que hace 5 años. De estos, el 67% tienen entre 25 a 54 años de edad. El 40% llega a Lima con ganas de realizar actividades de “diversión”.
- Aumento en el poder adquisitivo del limeño promedio.
- Concentración de la población de mayor poder adquisitivo en Lima (zonas 6 y 7).
- Aumento en el consumo de pisco, debido a que empieza a formar parte del hábito de consumo del ciudadano limeño. Además, en el 2020, el consumo interno del pisco habría alcanzado los 5.5 millones de litros, lo que representaría un avance de 5.5% frente al año anterior.

5.4.2. Amenazas

- Baja barrera de entrada para ingreso de nuevos competidores.
- Mercado dinámico con oferta muy diversa: restaurantes turísticos, bares, etc.
- Riesgo de aceptación en el mercado actual, al ser una propuesta nueva.
- Bajo poder de negociación con proveedores, por ser nuevos en el mercado.
- Riesgo de pérdida de continuidad de personal altamente capacitado para el negocio.

- Posibles cambios en la regulación de bebidas alcohólicas.

5.4.3. Fortalezas

- Propuesta de valor diferenciada, ofreciendo productos y servicios con imagen e identidad nacional.
- Reconocimiento internacional del pisco y de la gastronomía peruana.
- Acompañamiento del Estado en la difusión del consumo de pisco, dentro y fuera del país.
- Precios razonables, acordes con la calidad de los productos y del servicio.
- Ubicación del local en zona con mayor concentración del público objetivo.
- Contratación de personal capacitado con conocimiento de la cultura pisquera.

5.4.4. Debilidades

- Alta inversión con posicionamiento tardío en el mercado local.
- Sector de alimentos y bebidas con deficiencia en servicio al cliente.
- Altos estándares en cuidados sanitarios.
- Primera experiencia de emprendimiento de los inversionistas.
- No se cuenta con base de datos de proveedores ni clientes para el inicio operacional.



Capítulo 6. Estrategia comercial

6.1. Grupo objetivo

El público objetivo corresponde a ciudadanos jóvenes y adultos de 26 a 55 años de edad, limeños, de los niveles socioeconómicos A y B, quienes viven en las zonas 6 y 7 de Lima (zonificación según APEIM, 2020). Dentro del público objetivo se incluye a los extranjeros de 25 a 54 años de edad, que visitan Lima por diversión, y desean conocer más sobre el pisco, sus variantes y la gastronomía que acompaña a esta bebida nacional.

6.2. Buyer persona

Tenemos dos perfiles claramente definidos:

- Persona joven, que vive en Lima, de 30 años en promedio, profesional, de buen carácter, sociable, amigable, con mucho orgullo de la peruanidad, apasionado por las fechas festivas de celebraciones nacionales, de buen trato al turista extranjero, acostumbrado a sociabilizar con sus amigos al final su jornada laboral, siendo recurrente su asistencia a sitios concurridos de buen servicio con diversión asegurada.
- Turista extranjero, de 30 años en promedio, sociable, que visita Lima por diversión y ocio, con mucho interés en la cultura peruana, noctámbulo, dispuesto a vivir nuevas experiencias y con ansias de experimentar nuevos sabores y aromas.

6.3. Propuesta de valor

El bar temático del pisco tiene como protagonistas a nuestra peruanidad y a la variedad cultural pisquera para promover la difusión del pisco como bebida bandera. Con precios asequibles para el sector y servicio de calidad diferenciado, con personal capacitado para mostrar y educar acerca de las características del pisco, transmitiendo expresiones artísticas de la región. El bar temático del pisco ofrece, además, complementos de consumo del pisco, entre ellos el maridaje y *souvenirs* que pueden ser adquiridos por los clientes como parte de la marca y fidelización.

Como parte de la educación del paladar del cliente, se ofrecerá también talleres de maridaje, en una zona exclusiva del bar, para el deleite de los que tengan mayor interés en ampliar sus conocimientos acerca del pisco.

6.3.1. Productos

Se consideran como productos para el bar temático del pisco, los detallados en la Tabla 15.

Tabla 15

Productos del bar temático del pisco

Bebidas	Cocteles nuevos en base a pisco. Cocteles clásicos en base a pisco (pisco <i>sour</i> , chilcano y capitán). Bebidas alcohólicas complementarias (whisky, gin, cerveza).
Comida	Piqueos criollos. Maridaje (postres preparados o industrializados, como el cacao).
<i>Souvenirs</i> del bar temático del pisco, que resalten la cultura pisquera con el logo del bar.	Copas pisqueras. Polos. Posavasos.
<i>Packs</i> pisqueros de las regiones con opción de maridaje.	Pisco artesanal. Copa pisquera. Maridaje según el tipo de pisco (fruta deshidratada, chocolate, café, etc.).
<i>Playlist</i> en Spotify (fidelización de los clientes),	Los clientes escucharán en el bar, música alegre contemporánea, entre comercial y afroperuana. La finalidad es que el cliente extienda la diversión y el buen ambiente hasta su hogar.

Fuente: elaboración propia

6.3.2. Servicios

- Servicio de bar en el local, para consumo de bebidas, piqueos y maridaje.
- Servicio de manifestaciones culturales diversas (música, baile, canto), a las que llamaremos “Momentos de Peruanidad”. Este servicio será ofrecido por nuestro personal capacitado, quienes, por turnos y según los días de la semana, presentarán en 3 minutos a los clientes, una función de zapateo, cajón peruano, proclama de décimas, etc.
- Talleres de maridaje, en una zona exclusiva del bar, con registro visual desde la zona principal del mismo, para ampliar la experiencia del pisco y despertar el interés de los demás clientes.
- Servicio complementario de movilidad, generando alianza con empresa de servicio de taxi, para que nuestros clientes puedan llegar seguros a casa.
- Servicio de venta de *souvenirs* y *packs* pisqueros, en zona de tráfico del local, para generar compras por impulso e ir introduciendo la marca a nuestros clientes.

6.3.3. Experiencia

Ambientación temática basada en la diversidad de la cultura pisquera, y sumada a la experiencia única de peruanidad, con bailes típicos como el zapateo, música en vivo con cajón peruano y declamación de décimas ofrecida por el mismo personal capacitado para estas demostraciones artísticas.

Además, la interacción en los talleres de maridaje, brindará a nuestros clientes un aprendizaje dinámico sobre el pisco, elevando el nivel de su experiencia, porque se irá del local habiendo incorporado una nueva habilidad: la cata de pisco y el arte del maridaje con esta bebida bandera.

6.4. Propuesta de diseño (*layout*) e identidad comercial

La identidad comercial trabajada para el bar temático del pisco tiene como base la cultura del pisco, información que ha sido clave para el diseño del logo (Figura 46) y el *branding* de la marca (ver Anexo 2. Manual de *Branding* Nasqa). El nombre nace porque Nasca es justamente una ciudad netamente pisquera, llena de valles y con una carga cultural impresionante, como sus geoglifos dibujados en el desierto, donde yacen los colores tierra empleados.

Figura 46

Logotipo del bar temático del pisco

(Izquierda en orientación vertical; derecha en orientación horizontal)



Fuente: elaboración propia

El diseño de local también debe estar inmerso en la cultura del pisco, teniendo grandes murales ilustrativos sobre las regiones pisqueras, destacando la producción de pisco, los tipos de uvas, utensilios que forman parte del proceso y sus antecedentes históricos culturales.

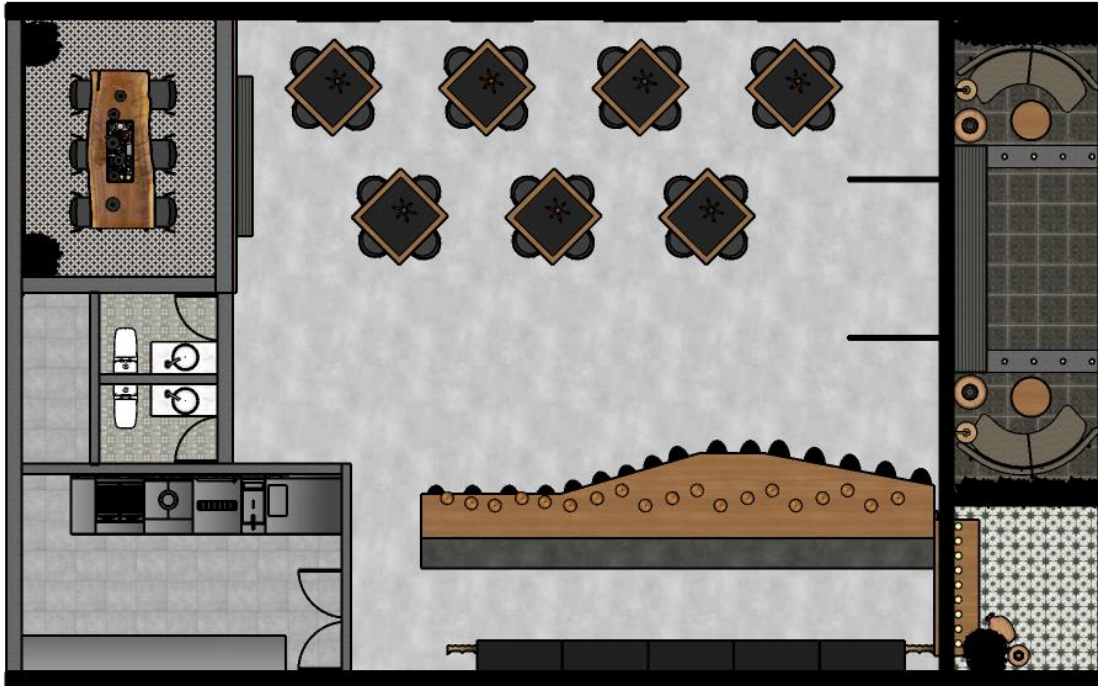
Esa información deberá servir de base para la ambientación y concepto general del bar, con la intención de sumergir a los clientes en una experiencia de identidad pisquera, conectándole con la historia del origen del pisco en estas regiones.

Figura 47*Fachada de ingreso al local*

Fuente: elaboración propia

Figura 48*Interior del local*

Fuente: elaboración propia

Figura 49*Layout del local*

Fuente: elaboración propia

Otras características de composición del bar son:

- Ingreso diferenciado de proveedores, siempre y cuando la infraestructura del local lo permita; en caso contrario, se manejará con horarios diferenciados.
- Zona de reparto *delivery*, contigua al ingreso.
- Zona de espera: para recibimiento cálido a clientes, y para clientes que se retiran del bar y esperan su servicio de taxi.
- Barra principal donde se exhiban los diferentes piscos, macerados y demás bebidas alcohólicas.
- Zona de mesas, cómoda, con buena separación entre éstas, que permita el desarrollo de los “Momentos de Peruanidad” (diferentes expresiones artísticas).
- Zona de talleres de maridaje, separada del resto del bar por cristales transparentes, semejante a una vitrina de exhibición, para despertar el interés del resto de clientes que estén fuera de esta zona.
- Zona de caja a la que se debe sumar una barra de *souvenirs*.
- Cocina cerrada para la preparación de los piqueos.
- Núcleo de servicios higiénicos según aforo del local.

- Zona administrativa.
- *Back Stage* para el personal (*lockers*, servicios higiénicos, vestidores).

6.5. Estrategia de precios

En base a las encuestas realizadas, el precio estimado por cada bebida de pisco se encuentra en el rango de S/ 21 a S/ 25. Independientemente del ingreso salarial que percibe, el cliente valora como atributo principal de un bar temático, la ambientación (música y decoración).

La estrategia de precios se basará en el valor percibido, previa aceptación del concepto del local, productos de calidad y buen servicio al cliente, debiendo ser consistentes con la población objetivo y el posicionamiento buscado en el sector.

La estrategia entonces deberá orientarse a incrementar el valor percibido por el cliente, partiendo del servicio de calidad diferenciado y experiencia única ofrecida.

6.6. Propuesta de prestaciones de valor agregado

6.6.1. La experiencia del pisco

En la actualidad, la industria pisquera es uno de los sectores más prometedores del Perú. Entre el 2013 y el 2018, la producción formal de pisco tuvo una expansión de más del 50%. Antes de la pandemia, el Perú registraba más de 8 millones de dólares en exportaciones de pisco. Son 70 países que, a la fecha, avalan la Denominación de Origen Peruano.

Para el 2021, se prevé que las exportaciones peruanas en general crezcan en el orden del 17.1%, más que el promedio de la región. Y esto incluye al pisco.

Así, podemos decir con absoluta certeza que, el pisco apenas ha empezado a destilar su aroma en las nuevas generaciones. Siendo esta la razón por la cual, en el bar temático del pisco, buscamos difundir la historia de las regiones pisqueras, la tradición inmersa en ella, los tipos de uvas, los tipos de pisco, la presencia imponente de esta bebida en el país y en el mundo, con la finalidad de seguir sumando adeptos a esta bebida.

Además, se busca educar al paladar de los clientes con el disfrute del pisco y su maridaje, para una experiencia completa.

6.6.2. Festival del pisco

El consumo de pisco se incrementa fuertemente en fechas específicas como el Día del Pisco *Sour*, Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas Patrias y Navidad.

La apreciación es que, en el Perú, “el pisco se consume principalmente en coctelería, siendo los cocteles más populares el pisco *sour* y el chilcano de pisco” (Vingerhoets, 2017, p. 59). Estas fechas son importantes pues concentran gran número de clientes con deseos de degustar bebidas hechas con pisco. La orientación del bar se enfocará en promociones, campañas y *souvenirs* alusivos a estas festividades para atraer a más clientes y poder fidelizarlos.

“El pisco ha obtenido numerosos premios en eventos internacionales como Vinalies Internacional (Francia), Les Citadelles du Vin (Francia), Selection Mondiales dex Spiritueux (Canadá), The International Wine & Spirits Competition (Inglaterra), CINVE (España), entre otros” (PROMPERÚ, s. f.–b, párr. 1).

6.6.3. *Surtido de piscos*

“La biodiversidad peruana ofrece ocho tipos de uvas pisqueras (aromáticas y no aromáticas), con cualidades muy precisas y un perfil sensorial único” (PROMPERÚ, 2019b). Estas son:

- **Aromáticas:** Moscatel, Italia, Albilla y Torontel.
 - **No aromáticas:** Mollar, Quebranta, Uvina y Negra Criolla.
- Con esta de uvas, se obtiene la clasificación de piscos:
- **Puro:** Una sola variedad de uva.
 - **Mosto verde:** De mostos incompletamente fermentados.
 - **Acholado:** Mezcla de dos o más variedades de uvas pisqueras.

La coctelería de este bar pisquero deberá resaltar las bondades de las diferentes uvas, recreando recetas tradicionales, como el chilcano, pisco *sour* y el capitán; e innovando con fusiones de sabores y aromas que potencien el disfrute de los diferentes piscos.

6.7. *Go to market*

El *go to market* o salir al mercado es la vía de llegada de nuestra propuesta de valor a nuestros potenciales clientes.

Para ello, debemos conocer el proceso de decisión de nuestros clientes, que explicamos a continuación:

Necesidad: El cliente siente una necesidad o se la generamos. En nuestro caso, generaremos la necesidad de conocer el bar temático del pisco, despertando la curiosidad por saber sobre la cultura diversa de las regiones pisqueras y el enganche comercial. Además, educar el paladar teniendo un acercamiento al maridaje con pisco, que será parte del surtido de la carta.

Rastreo o investigación: El cliente busca en internet las características de los productos o servicios que considera satisfacen esa necesidad. En este caso, estaremos presente en los canales digitales más importantes y actuales.

Decisión: Compara, evalúa (según sus criterios) y decide comprar el que considera como mejor opción. En este punto, estamos abiertos a la comparación, sabiendo que tenemos ventaja sobre la competencia, por el valor agregado de la diversidad cultural pisquera y la experiencia grata con “Momentos de Peruanidad”. Además del maridaje ofrecido para educar al paladar de nuestros clientes.

Opinión: Disfruta del producto o servicio y cuenta su experiencia a otros usuarios. En este punto, desarrollaremos una encuesta de satisfacción al cliente al final de cada servicio brindado, con el fin de acercarnos mucho más a ellos, entendiendo lo que más valora y rectificando (de ser necesario) la propuesta de valor en la medida de lo posible.

Comunicación: Uso de los canales digitales para tener contacto con los clientes potenciales. Se busca tener presencia en estos canales y también trabajar un marketing de contenidos, a fin de capturar el interés de las personas con información valiosa sobre el negocio, sin invadir ni interrumpir su experiencia como usuario, generando más tráfico en estos canales digitales. Bajo esta premisa, los canales digitales empleados serán:

- Creación de la página web del bar, con chat *online* para atender las consultas de nuestros clientes
- Presencia en redes sociales: WhatsApp, Facebook, Instagram, en todos ellos teniendo una página propia y también con publicidad pagada.
- Presencia pagada en los principales buscadores, como Google, a fin de que el bar aparezca entre las primeras opciones de los consumidores potenciales. Se contemplará el uso de palabras de búsqueda tanto en castellano como en inglés, para generar más tráfico en los buscadores.
- Presencia pagada de *influencers* destacados, para que dirijan la comunicación al público objetivo que utiliza las redes sociales.
- Presencia en *apps* usadas por turistas para recomendación de mejores bares y restaurantes, como Booking, Tripadvisor, AirBnB, Expedia, etc.
- Además, tener presencia en revistas digitales especializadas en el pisco, como “El Pisco es Perú”.
- Cupones digitales de descuento segmentado a empresas corporativas, que sirva de publicidad y promoción de productos.

Gestión de canales: La manera en que nuestra propuesta de valor llegará al usuario final será la siguiente:

- Venta directa
 - Presencia en apps de reparto de comida, como Rappi, Pedidos Ya, etc.
 - Sección de carrito de compra en página web.
 - Consumo directo en el bar.
 - Talleres de maridaje con pisco, ofrecido en los días de menor tráfico, según las encuestas, como son lunes, martes y miércoles. Estos talleres pueden ser ofrecidos a clientes individuales, como también puede abrirse a grupos de empleados de

empresas, para que vivan la experiencia del pisco íntegramente, ampliando su conocimiento pisquero y educando sus paladares.

- Venta indirecta
 - Alianzas con agencias de viaje, para que incluyan en sus paquetes turísticos, la vista al bar temático del pisco.
 - Alianzas con hoteles de la zona, con promociones de bienvenida a los turistas, tanto peruanos como extranjeros, quienes son parte de nuestro público objetivo.
 - Alianzas con buses turísticos, para que nuestro bar sea una parada oficial de la ruta turística nocturna de Lima.

Dirección de equipo de venta: En el bar temático del pisco, el personal capacitado es parte de la propuesta de valor, por tanto, se consideran parte de la fuerza de ventas, ya que ellos serán una ventaja competitiva al estar preparados para transmitir la riqueza de la cultura regional pisquera.

Para desarrollar la motivación intrínseca en el personal, tenemos la propuesta de promoción del talento interno, con participación directa en el proceso de mejora continua del negocio e implementando un programa de reconocimiento a su desempeño.

A nivel de redes sociales, tendremos un *community manager* capacitado, encargado de los contenidos y constante actualización de estos espacios.

6.8. Promociones

Buscamos maximizar nuestras ventas atrayendo nuevos clientes, extendiendo la oferta hacia fechas donde tenemos poca participación e incrementando el *ticket* promedio de consumo en el bar.

Para atraer nuevos clientes:

- Pisco *sour* de bienvenida para grupos turísticos de las agencias u hoteles, con quien tenemos una alianza estratégica.
- Promociones de bebidas no comerciales, valoradas por los conocedores del buen pisco, para extender el conocimiento de la bebida hacia nuevos paladares.

Generar mayor afluencia de clientes:

- Promoción por días nacionales festivos o eventos de celebración.
- Promociones “*Happy Hour*” en los días donde existe menor tráfico de clientes (lunes, martes y miércoles) y en las horas iniciales de apertura de los días con mayor tráfico de clientes (jueves, viernes y sábado).
- Promoción del día según región pisquera, colocado en las fechas donde exista un menor tráfico de clientes; por ejemplo: lunes de Lima, martes de Ica/Arequipa, y miércoles de Moquegua/Tacna.

- Promoción “Mi paisano”, para clientes nacionales. Con el DNI se identifica el lugar de origen o residencia del cliente y, si proviene de una de las zonas pisqueras, se le otorgará una bebida típica de su región. Esta promoción es válida para 1 vez por semana.
- Promoción “Cumpleañero”, se brindará un pisco *sour* por la fecha de tu onomástico.
- Tarjeta virtual de socio del bar, donde suma puntos por consumos y asistencias, para brindar mejores descuentos en los días de menos tráfico de clientes.

Incrementar el *ticket* de compra:

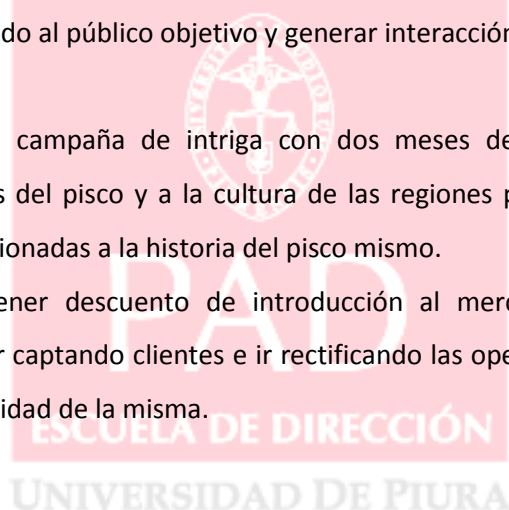
- Descuentos con promociones en combo (bebida + piqueo).
- Se realiza un descuento del 25% en la cuarta bebida, con el objetivo de incrementar el promedio de consumo de 3 vasos, según encuesta.

Las promociones serán publicadas por el *community manager*, a través de los medios oficiales del bar temático del pisco, afiches dentro del local, página web y redes sociales. Estas últimas con la finalidad de llegar más rápido al público objetivo y generar interacción con los posibles clientes.

6.9. Lanzamiento

En redes sociales: campaña de intriga con dos meses de anticipación, con contenidos relacionados a las virtudes del pisco y a la cultura de las regiones pisqueras. Esta campaña estará compuesta por fases, relacionadas a la historia del pisco mismo.

Marcha blanca: tener descuento de introducción al mercado durante cuatro semanas continuas, con la idea de ir captando clientes e ir rectificando las operaciones, volumen de insumos, velocidad de atención y calidad de la misma.



Capítulo 7. Estrategia de recursos humanos

7.1. Estrategia de recursos humanos

Para lograr los objetivos empresariales planteados y aportar valor a la organización, debemos plantear una buena gestión del capital humano, que nos lleve a identificar, desarrollar y potenciar el talento.

7.1.1. Organigrama

El organigrama planteado, obedece a los primeros años del negocio, buscando tener perfiles múltiples para tener un control sobre la cantidad de puestos generados, teniendo a uno de los accionistas desempeñando el cargo de gerente general, sin sueldo asignado en el primer año.

Figura 50

Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia

7.2. Política de remuneraciones

Los trabajadores contarán con todos los beneficios laborales acordes al Régimen Laboral de Pequeñas y Micro Empresas (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, 2014, p. 2-3), los cuales son:

- Jornada laboral de 48 horas de trabajo.
- Derecho a 45 minutos de refrigerio.
- Descanso semanal de 24 horas y derecho a descanso remunerado en días feriados.
- Derecho a 15 días calendario de vacaciones por cada año completo de servicio.

Los salarios propuestos para los primeros 5 años se detallan en la Tabla 16.

Tabla 16

Propuesta de salarios para los primeros 5 años

Sueldos	Puesto	AÑO 1			AÑO 2 al 5		
		Sueldos	Sueldo + Costo social	Variable	Sueldos	Sueldo + Costo social	Variable
Planilla	Gerente General	-	-		3,000	4,350	
Planilla	Jefe de Operaciones	1,500	2,175		1,500	2,175	
Planilla	Jefe de Adm y RRHH	1,500	2,175		1,500	2,175	
Planilla	Asistente Adm y operaciones	1,000	1,450		1,000	1,450	
Planilla	Cocinero	1,200	1,740	300	1,200	1,740	300
Planilla	Ayudante de cocina	930	1,349		930	1,349	
Planilla	Bartender	1,200	1,740	300	1,200	1,740	300
Planilla	Ayudante de Bartender	930	1,349		930	1,349	
Planilla	Capacitador	1,400	2,030		1,400	2,030	
Planilla	Jefe de mozos + Delivery	1,200	1,740	300	1,200	1,740	300
Planilla	Mozos (5)	4,650	6,743	300	4,650	6,743	300
Planilla	Cajero y vendedor souvenirs	930	1,349	270	930	1,349	270
Planilla	Community Manager	930	1,349	270	930	1,349	270
Externo	Contador	500	750		500	750	
Externo	Seguridad	1,000	1,500		1,000	1,500	
Externo	Limpieza	930	1,395		930	1,395	
Externo	Anfitriónaje	1,000	1,500		1,000	1,500	
Total		20,800	30,332	1,740	23,800	34,682	1,740
Total (mes)				32,072			36,422
Total (año)				384,858			437,058

Fuente: elaboración propia

Capítulo 8. Operaciones

Para desarrollar el modelo de negocio de un bar temático del pisco, necesitamos tener claramente identificados los procesos productivos, logísticos y suministro de insumos, alineados con la estrategia de diferenciación y ventaja competitiva, basados además en el servicio de calidad en un ambiente acorde a la propuesta de valor.

8.1. Diseño del producto o servicio

8.1.1. Ubicación

El local para el bar temático del pisco se ubicará en el distrito de Miraflores, en Lima. Al ser uno de los distritos ideales como destino del turista y del residente de Lima con vida nocturna, termina siendo un punto de encuentro de nuestro público objetivo.

8.1.2. Aforo

Se prevé la adquisición de un local para 60 personas aproximadamente. La dimensión del local debería ser de 100 m² aproximadamente, de éste, el 40% debe estar destinado a las zonas de servicio y el 60% para la atención al cliente.

8.1.3. Prestación de servicio

La atención en el local del bar temático del pisco será la siguiente:

- De martes a jueves de 5:00 p.m. a 1:00 a.m.
- Viernes y sábado de 5:00 p.m. a 3:00 a.m.
- Domingo de 6:00 p.m. a 11:00 p.m.

En estos horarios, se proyecta una rotación de clientes de 2 a 2.5 vueltas (viernes y sábados).

8.2. Proceso de producción del servicio

En la Figura 51 se presenta el proceso de producción para el bar temático del pisco.

Figura 51*Proceso de producción del bar temático del pisco*

Fuente: elaboración propia

8.2.1. Procesos estratégicos

Procesos desarrollados por la Gerencia General y los directores, quienes son los responsables de direccionar el futuro de la empresa en el mediano y largo plazo.

- Planificación estratégica

Abarca las actividades de reforzamiento de la marca, crecimiento del negocio (personas y servicios), participación de mercado, poder de negociación con los proveedores, continuidad de la operación y gestión comercial.

- Plan operativo anual

Contempla las actividades de eficiencia en la gestión, incremento de productos rentables, generación de economías de escala, seguimiento de precios en el sector, certificaciones de procesos.

- Gestión de calidad

Desarrolla actividades para mejorar el servicio ofrecido, seguimiento de indicadores de atención al cliente, calidad de los productos ofrecidos, tiempos de nivel de servicio.

8.2.2. Procesos claves

8.2.2.1. Procesos propios del negocio

- Selección de proveedores

La administración es la encargada de evaluar a los proveedores (comida, bebidas), considerando calidad de los productos, rotación de estos y precios. A través del dimensionamiento de productos se genera alianzas con proveedores, generando mejores precios al por mayor.

- Compra de insumos

El área de operaciones se encargará de realizar la compra de los insumos que no están afectos a proveedores, velando por la eficiencia de costos.

- Preparación de productos

Una vez confirmados los productos aprobados por el gerente general, estos deben ser preparados bajo la misma receta e ingredientes en todas las presentaciones que se realicen a los clientes. Se considera estas presentaciones como parte de la marca del bar.

- Control de inventarios

La administración supervisará el nivel de *stock* de los productos, el estado, las fechas de caducidad y de velar porque los responsables del uso de los insumos informen de las condiciones de estos.

- Control de calidad

La administración es la encargada de monitorear los niveles de satisfacción de los clientes a través de las encuestas a clientes, seguimiento de niveles de servicio, así como satisfacción del cliente interno.

- Gestión de talento humano

El jefe de RR.HH. es el encargado de realizar el plan de capacitación al personal, realizar las capacitaciones y medir el nivel de conocimiento de los productos del bar.

8.2.2.2. Procesos en la atención del cliente

- Recepción y ubicación de clientes

En puerta, los clientes son recibidos por el/la anfitrión(a), quien les dará la bienvenida, preguntará cuántas personas componen la visita y verificará si hay mesa o asiento en barra (a elección del cliente). Con la mesa o barra disponible, los conducirá hasta la misma. En caso las personas estén asistiendo al taller, deberá conducirlos a caja previo al inicio del taller.

En salón (mesa o barra) se seguirá el siguiente protocolo:

- Presentación de la carta

El (la) mozo(a) presentará la carta, explicando las variedades de pisco, tanto en sabor como en su procedencia, haciendo mención de las 5 regiones pisqueras.

- Toma y elaboración de pedidos

Se toma el pedido en un dispositivo digital (*tablet*), que lanzará la información directo al bar y/o cocina, y generará una factura preliminar en automático.

- Entrega de pedido

El pedido debe llegar a la mesa en máximo 5 minutos y los piqueos en máximo 10 minutos. Las bebidas frías se servirán sobre posavasos.

- Seguimiento al cliente

Durante todo el servicio se mantendrá la atención a los clientes, procurando que los mozos hagan contacto visual y estén próximos a ellos, sin exageraciones que mortifiquen su estadía en el bar.

- Cierre de cuenta y facturación

Se hará cierre de cuenta para generar la factura definitiva del cliente, contrastando con la comanda del servicio.

- Encuesta de satisfacción

Junto con la factura, se le pedirá al cliente, cortésmente, el llenado de una encuesta de satisfacción, para medir la calidad del servicio, de los productos y la presentación del local.

- Pago en mesa

El pago podrá realizarse directamente en mesa, con efectivo o tarjetas de débito o crédito.

- Venta por impulso (a la salida)

La caja, ubicada junto al ingreso y salida del local, tendrá la exhibición de productos y *packs* pisqueros para el deleite visual del cliente, con el propósito de generar ventas por impulso en una última parada. El pago, en este caso, se realizaría directo en la caja.

En taller de maridaje se seguirá el siguiente protocolo:

- Reserva

Se realizará a través del modo presencial o virtual, pagando un porcentaje inicial como reserva de espacios, hasta antes del inicio del taller en el mismo local.

- Recojo de credenciales en caja y pago del saldo

Antes de dar inicio al taller, se procederá a cancelar el monto total por la duración del taller y se entregará un distintivo a los usuarios, que les permita el libre acceso al taller.

- Bienvenida al taller

En el taller, se ofrecerá un brindis inicial de cortesía. Los participantes se ubicarán alrededor de la mesada donde estarán dispuestos los insumos necesarios para la clase.

- Desarrollo de la clase

La clase tendrá una duración de 60 minutos y estará a cargo de un personal calificado, quien le enseñará al cliente, mediante la cata, a diferenciar los diversos tipos de vinos. Asimismo, se le

brindará las mejores recomendaciones para el maridaje de esta bebida con otros productos, naturales o terminados. Habrá varias rondas de degustación para el adiestramiento del paladar de los clientes, con participación activo de los mismos.

- Brindis grupal al cierre

Ad portas del cierre del taller, 10 minutos antes, se hará un brindis final, agradeciendo la preferencia de los clientes y solicitándoles que compartan sus impresiones.

- Encuesta de satisfacción

Se le pedirá al grupo del taller que completen de manera individual una encuesta de satisfacción, para medir la calidad de la clase impartida, calidad de los productos y la presentación del local.

- Venta por impulso (a la salida)

Previamente, en el taller, se les informará sobre los productos y *packs* pisqueros a la venta en la zona de caja, con el propósito de generar ventas por impulso en una última parada. El pago, en este caso, se realizará directo en la caja.

En cultural, se seguirá el siguiente protocolo:

- Momentos de peruanidad

Durante cada hora de atención, se brindarán momentos de expresión artística a cargo de nuestro personal capacitado. Estos espacios se llamarán “Momentos de Peruanidad”, que consisten en actividades culturales ligadas a las tradiciones de las regiones pisqueras, como son: la tocada de cajón, la proclama de décimas, etc., las cuales se irán alternando cada hora, para el deleite de los clientes.

- Asesoría permanente al cliente

Se le brindará al cliente la asesoría constante para su elección idónea en bebida y comida. Se informará sobre los atributos del pisco, sus variantes, procedencia y las opciones de maridaje.

8.2.3. Procesos de soporte

- Mantenimiento de equipos

Se tendrá un cronograma de mantenimiento periódico de los diferentes equipos que conforman al bar, el cual será visible en la oficina del jefe de Operaciones, quien deberá ser el responsable de su fiel cumplimiento.

- Registro de contabilidad

Se deberá tener un control oportuno de la contabilidad para mantenerla al día, garantizando el registro de los ingresos (venta por servicio directo, venta de *souvenirs*, pago de talleres de maridaje), de los gastos (planilla del personal, proveedores, servicios, etc.) y el pago de las obligaciones tributarias.

- Control de finanzas

Evaluación permanente de las finanzas, con identificación de los recursos humanos, técnicos y materiales, para la toma de decisiones de inversiones futuras a mediano y largo plazo.

- Mantenimiento y limpieza del local

Se tendrá un cronograma de mantenimiento periódico según las superficies, utensilios o ambientes a limpiar; por ejemplo, los baños deben revisarse y limpiarse a lo largo de todo el horario de apertura del bar. Además, se debe incorporar la desinfección del local, cada 3 meses, y un control de plagas, tomando medidas preventivas para evitar la proliferación de insectos y roedores.



Capítulo 9. Evaluación económica

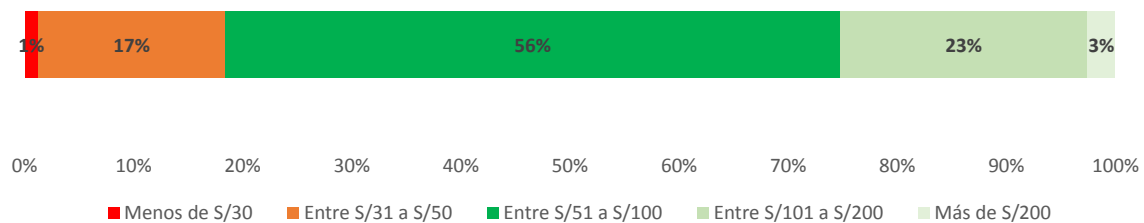
Para la evaluación económica del plan de negocios en la implementación del bar temático del pisco, partimos de la base de nuestra encuesta realizada y al perfil de nuestro público objetivo, determinando su consumo promedio cuando visitan un bar.

9.1. Precio o gasto promedio

Observamos que la mayor parte del público objetivo (56%) está dispuesto a pagar S/ 100 por una salida a un bar pisquero, inclusive, existe un grupo del público objetivo (23%) que está dispuesto a pagar hasta S/ 200. Consideramos el gasto promedio del público objetivo en S/ 100 por persona.

Figura 52

Ticket promedio de consumo directo



Fuente: elaboración propia

Por el lado de la bebida en base a pisco, el público objetivo está dispuesto a pagar, independientemente del ingreso percibido, un monto entre S/ 21 y S/ 25. Consideramos que el precio base de una bebida de pisco debe ser de S/ 25 por persona.

Tabla 17

¿Cuánto pagas regularmente por una bebida de pisco?

Ingreso mensual	¿Cuánto pagas regularmente por una bebida a base de pisco?					Total general
	< S/ 15	> S/15 y < S/20	> S/21 y < S/25	> S/26 y < S/30	> S/30	
< S/ 3,000	3%	49%	33%	13%	2%	100%
de S/ 3,000 a S/ 5,000	4%	36%	38%	20%	2%	100%
de S/ 5,001 a S/ 10,000	2%	31%	34%	24%	10%	100%
> S/ 10,000	1%	24%	41%	27%	7%	100%

Fuente: elaboración propia

9.2. Número de personas por día

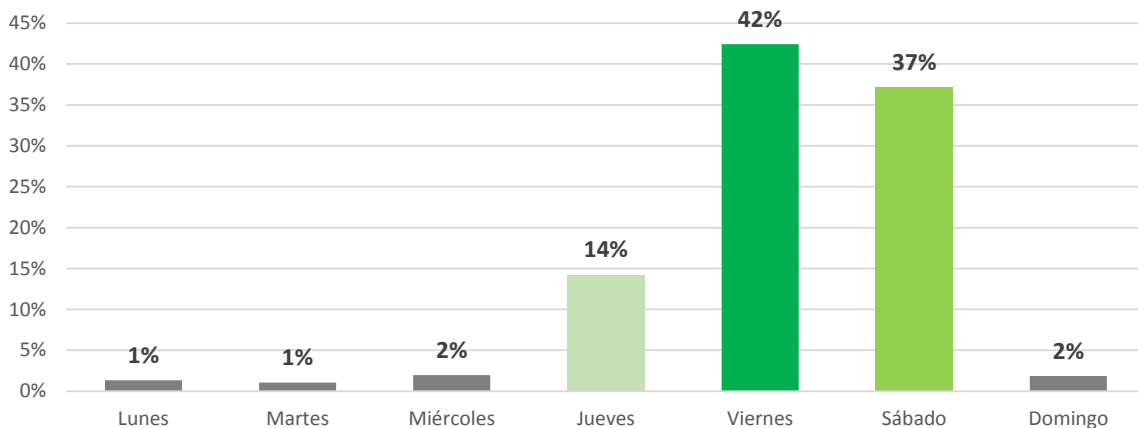
Tomando como referencia un local de 200 m² y el estándar de la industria como espacio exclusivo para los clientes del 60% y según el Reglamento Nacional de Edificaciones [Titulo III, Norma A.070, Artículo 8] (Colegio de Arquitectos del Perú Regional Lima, 2020, p. 254), llegamos a un aforo de 80 personas con capacidad al 100%, al destinar 1.5 m² por persona en área de mesas y atención. Y,

considerando una rotación diaria de 2.5 en los días de mayor afluencia (fin de semana) tenemos una cantidad de 200 personas por día.

Ahora bien, con las restricciones actuales dadas por el gobierno, para enfrentar la pandemia por el Covid-19, según el estado de alerta de Lima (nivel de riesgo muy alto), este aforo queda disminuido al 30%.

Figura 53

¿Qué días sueles ir a un bar?



Fuente: elaboración propia

9.3. Supuestos

- El plan de negocios se realizará con un horizonte de 5 años. Las actividades preoperativas se realizarán en el periodo de 1 mes, estas incluyen capital de trabajo de 30 días.
- Los pagos de los clientes son captados durante el mes y no hay morosidad por pagos.
- Utilizaremos 2 escenarios para este análisis: la situación sin pandemia con un aforo al 100% y la situación con pandemia que tiene un aforo del 30%.
- Para ambos análisis se considera una participación del primer año del 55% de la captación de oportunidades de ventas debido al inicio de labores. Para el segundo año, la oportunidad de ventas es del 65% y los siguientes 3 años un crecimiento constante del 5% anual, de acuerdo con el crecimiento poblacional del público objetivo.
- El *ticket* promedio de consumo es de S/ 100, donde el 75% corresponde al consumo de bebidas y el 25% corresponde al consumo de comida, de acuerdo con la encuesta realizada considerando 3 vasos de una bebida en base a pisco como consumo promedio y la diferencia para comida.
- El *ticket* promedio del taller de maridaje es de S/ 65, considerando que se brindarán 2 bebidas en base a pisco, ya que existe un interés por realizar el taller de acuerdo a la encuesta realizada.

- El *ticket* promedio de consumo de *souvenirs* es de S/ 50, y solo se considera que el 10% de los clientes que serán atendidos en mesa y en el taller, harán esa compra.
- El *ticket* promedio del *delivery* es de S/ 55, y se considera un ratio promedio de 3% de las ventas en el local, que van de 1% al 5% en el primer año, y después continua con un crecimiento constante de 5% hasta el año 5, según el crecimiento poblacional del público objetivo.
- Se alquilará un local de 200 m² a un precio de US\$20/m².
- El tipo de cambio del dólar será lineal para todos los años a una razón de 3.7 soles.
- Se tercerizarán los servicios de limpieza, seguridad y contabilidad.
- La tasa del préstamo es del 10% TCEA.
- El activo fijo tangible se deprecia linealmente en 5 años.
- El resultado del ejercicio de los 5 primeros años se destinará a la caja del año, por tal motivo, no habrá utilidades durante este periodo.
- La estructura de D/E equivale a un 25%, siguiendo un estándar de la industria de restaurantes según Damodaran (Damodaran online, s. f.).
- El 75% de la inversión será realizada como aporte de capital.
- La rotación de las ventas diarias se encuentra en el Anexo 3, de acuerdo con los días de mayor afluencia observados en la encuesta y con el horario establecido para la apertura y cierre del bar pisquero.
- El gasto de publicidad es de 4% en el primer año debido al lanzamiento; a partir del 2do. año y en adelante, consideramos una publicidad del 2%.

9.4. Presupuesto de inversiones

El presupuesto de inversiones calculado se presenta en la Tabla 18.

Tabla 18*Presupuesto de inversiones*

	Año 0
Inversión Fija tangible	
Alquiler local (1 mes adelanto)	S/14,800
Garantía local	S/59,200
Activos fijos	S/393,000
	S/467,000
Inversión Fija intangible	
Gastos notariales	S/1,500
Inscripcion Reg. Publ.	S/500
Diseño de logo y patente	S/1,000
Licencia de funcionamiento	S/800
Indeci	S/700
Otros	S/500
	S/5,000
Capital de trabajo inicial	S/300,399
Total inversión	S/772,399

Fuente: elaboración propia

La garantía del local corresponde a 4 meses de alquiler. Los activos fijos corresponden al diseño inicial del proyecto (S/ 18,000) y la ejecución de la obra (S/ 375,000).

El capital de trabajo inicial corresponde al monto calculado para la operación para 30 días, a partir de la puesta en marcha del local y la apertura. El monto de la operación la obtenemos a partir del costo de ventas (S/ 535,492), los gastos operativos (S/ 597,006) y los gastos de publicidad (S/69,096) del año 1, llevados a la caja diaria y calculados para 90 días.

9.5. Escenario sin Covid-19**9.5.1. Balance proyectado**

Se presenta en la Tabla 19 el balance proyectado de los siguientes 5 años una vez iniciado el proyecto.

Tabla 19*Balance proyectado para los próximos 5 años*

Balance General					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	S/ 620,819	S/ 1,042,158	S/ 1,503,818	S/ 2,011,200	S/ 2,566,523
Clientes	S/ 23,992	S/ 28,304	S/ 29,719	S/ 31,205	S/ 32,765
Otras CxC	S/ 74,000	S/ 74,000	S/ 74,000	S/ 74,000	S/ 74,000
Inventarios	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Tortal Activo Corriente	S/ 718,811	S/ 1,144,462	S/ 1,607,537	S/ 2,116,405	S/ 2,673,289
Activo intangible	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000
Activo fijo neto	S/ 314,400	S/ 235,800	S/ 157,200	S/ 78,600	S/ -
Total Activo No Corriente	S/ 319,400	S/ 240,800	S/ 162,200	S/ 83,600	S/ 5,000
Total Activo	S/ 1,038,211	S/ 1,385,262	S/ 1,769,737	S/ 2,200,005	S/ 2,678,289
Proveedores	S/ 44,624	S/ 52,645	S/ 55,277	S/ 58,041	S/ 60,943
Impuestos por pagar	S/ 5,820	S/ 6,878	S/ 7,222	S/ 7,583	S/ 7,962
Deuda largo plazo parte corriente	S/ 34,615	S/ 38,240	S/ 42,244	S/ 46,667	
Total Pasivo Corriente	S/ 85,059	S/ 97,763	S/ 104,743	S/ 112,291	S/ 68,905
Total Pasivo No Corriente					
Préstamo bancario a LP	S/ 127,151	S/ 88,911	S/ 46,667	S/ -	
Total Pasivo No Corriente	S/ 127,151	S/ 88,911	S/ 46,667	S/ -	S/ -
Total Pasivo	S/ 212,210	S/ 186,674	S/ 151,410	S/ 112,291	S/ 68,905
Capital Social	S/ 579,299	S/ 579,299	S/ 579,299	S/ 579,299	S/ 579,299
Reserva Legal					
Utilidades retenidas	S/ 246,702	S/ 619,289	S/ 1,039,028	S/ 1,508,414	S/ 2,030,084
Patrimonio	S/ 826,001	S/ 1,198,588	S/ 1,618,327	S/ 2,087,713	S/ 2,609,383
Total Pasivo y Patrimonio	S/ 1,038,211	S/ 1,385,262	S/ 1,769,737	S/ 2,200,005	S/ 2,678,289

Fuente: elaboración propia

La cuenta “Clientes” se considera como 5 días de plazo promedio de cobro, producto del pago mediante tarjetas de crédito.

No existen inventarios como parte de las actividades, debido a que los productos serán tomados como concesiones de los proveedores.

La cuenta “Otras cuentas por cobrar” es parte de la garantía del local, sumados al alquiler del mes de adelanto.

La cuenta “Proveedores” tiene como plazo promedio de pago, 30 días del costo de ventas.

El préstamo bancario se financiará por 5 años a una tasa del 10% anual.

Tabla 20*Financiamiento de préstamo bancario*

Mes	Cuota Mensual	Intereses	Deuda	Saldo Capital
1	S/4,103	S/1,609	S/2,494	S/190,606
2	S/4,103	S/1,588	S/2,514	S/188,092
3	S/4,103	S/1,567	S/2,535	S/185,556
4	S/4,103	S/1,546	S/2,556	S/183,000
5	S/4,103	S/1,525	S/2,578	S/180,422
6	S/4,103	S/1,504	S/2,599	S/177,823
7	S/4,103	S/1,482	S/2,621	S/175,202
8	S/4,103	S/1,460	S/2,643	S/172,559
9	S/4,103	S/1,438	S/2,665	S/169,894
10	S/4,103	S/1,416	S/2,687	S/167,207
11	S/4,103	S/1,393	S/2,709	S/164,498
12	S/4,103	S/1,371	S/2,732	S/161,766
13	S/4,103	S/1,348	S/2,755	S/159,011
14	S/4,103	S/1,325	S/2,778	S/156,233
15	S/4,103	S/1,302	S/2,801	S/153,432
16	S/4,103	S/1,279	S/2,824	S/150,608
17	S/4,103	S/1,255	S/2,848	S/147,760
18	S/4,103	S/1,231	S/2,871	S/144,889
19	S/4,103	S/1,207	S/2,895	S/141,994
20	S/4,103	S/1,183	S/2,920	S/139,074
21	S/4,103	S/1,159	S/2,944	S/136,130
22	S/4,103	S/1,134	S/2,968	S/133,162
23	S/4,103	S/1,110	S/2,993	S/130,169
24	S/4,103	S/1,085	S/3,018	S/127,151
25	S/4,103	S/1,060	S/3,043	S/124,108
26	S/4,103	S/1,034	S/3,069	S/121,039
27	S/4,103	S/1,009	S/3,094	S/117,945
28	S/4,103	S/983	S/3,120	S/114,825
29	S/4,103	S/957	S/3,146	S/111,679
30	S/4,103	S/931	S/3,172	S/108,507
31	S/4,103	S/904	S/3,199	S/105,308
32	S/4,103	S/878	S/3,225	S/102,083
33	S/4,103	S/851	S/3,252	S/98,831
34	S/4,103	S/824	S/3,279	S/95,552
35	S/4,103	S/796	S/3,307	S/92,245
36	S/4,103	S/769	S/3,334	S/88,911
37	S/4,103	S/741	S/3,362	S/85,549
38	S/4,103	S/713	S/3,390	S/82,159
39	S/4,103	S/685	S/3,418	S/78,741
40	S/4,103	S/656	S/3,447	S/75,295
41	S/4,103	S/627	S/3,475	S/71,819
42	S/4,103	S/598	S/3,504	S/68,315
43	S/4,103	S/569	S/3,534	S/64,781
44	S/4,103	S/540	S/3,563	S/61,218
45	S/4,103	S/510	S/3,593	S/57,626
46	S/4,103	S/480	S/3,623	S/54,003
47	S/4,103	S/450	S/3,653	S/50,351
48	S/4,103	S/420	S/3,683	S/46,667
49	S/4,103	S/389	S/3,714	S/42,953
50	S/4,103	S/358	S/3,745	S/39,209
51	S/4,103	S/327	S/3,776	S/35,432
52	S/4,103	S/295	S/3,808	S/31,625
53	S/4,103	S/264	S/3,839	S/27,786
54	S/4,103	S/232	S/3,871	S/23,914
55	S/4,103	S/199	S/3,904	S/20,011
56	S/4,103	S/167	S/3,936	S/16,075
57	S/4,103	S/134	S/3,969	S/12,106
58	S/4,103	S/101	S/4,002	S/8,104
59	S/4,103	S/68	S/4,035	S/4,069
60	S/4,103	S/34	S/4,069	S/0
	S/246,168	S/53,068	S/193,100	

Fuente: elaboración propia

9.5.2. Estado de resultados

En la Tabla 21 se presenta el estado de resultados para los próximos 5 años.

Tabla 21

Estado de resultados para los próximos 5 años

Estado de Resultados					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas					
Bebidas	S/ 1,021,680	S/ 1,207,440	S/ 1,267,812	S/ 1,331,203	S/ 1,397,763
Comida	S/ 340,560	S/ 402,480	S/ 422,604	S/ 443,734	S/ 465,921
Taller	S/ 250,536	S/ 296,088	S/ 310,892	S/ 326,437	S/ 342,759
Sourvenirs	S/ 87,384	S/ 103,272	S/ 108,436	S/ 113,857	S/ 119,550
Delivery	S/ 27,235	S/ 28,596	S/ 30,026	S/ 31,528	S/ 33,104
Total ingresos	S/ 1,727,395	S/ 2,037,876	S/ 2,139,770	S/ 2,246,759	S/ 2,359,097
		18%	5%	5%	5%
Costo Ventas					
Bebidas	S/ 306,504	S/ 362,232	S/ 380,344	S/ 399,361	S/ 419,329
Comida	S/ 102,168	S/ 120,744	S/ 126,781	S/ 133,120	S/ 139,776
Taller	S/ 75,161	S/ 88,826	S/ 93,268	S/ 97,931	S/ 102,828
Sourvenirs	S/ 26,215	S/ 30,982	S/ 32,531	S/ 34,157	S/ 35,865
Delivery	S/ 8,170	S/ 8,579	S/ 9,008	S/ 9,458	S/ 9,931
Empaque	S/ 17,274	S/ 20,379	S/ 21,398	S/ 22,468	S/ 23,591
Total costo de ventas	S/ 535,492	S/ 631,742	S/ 663,329	S/ 696,495	S/ 731,320
Utilidad bruta	S/ 1,191,902	S/ 1,406,135	S/ 1,476,441	S/ 1,550,264	S/ 1,627,777
	69%	69%	69%	69%	69%
Gastos Administrativos					
Salarios (F+V)	S/ 384,858	S/ 437,058	S/ 437,058	S/ 437,058	S/ 437,058
Alquileres	S/ 177,600	S/ 177,600	S/ 177,600	S/ 177,600	S/ 177,600
Pago de servicios	S/ 17,274	S/ 17,274	S/ 17,274	S/ 17,274	S/ 17,274
Otros gastos administrativos	S/ 17,274	S/ 17,274	S/ 17,274	S/ 17,274	S/ 17,274
Total Gastos Adm.	S/ 597,006	S/ 649,206	S/ 649,206	S/ 649,206	S/ 649,206
	35%	32%	30%	29%	28%
Gasto de Ventas					
Gastos de MKT y Publicidad	S/ 69,096	S/ 40,758	S/ 42,795	S/ 44,935	S/ 47,182
Utilidad operativa (EBIT)	S/ 525,801	S/ 716,171	S/ 784,440	S/ 856,122	S/ 931,389
	30%	35%	37%	38%	39%
Otros gastos					
Mantenimiento de local	S/ 17,274	S/ 20,379	S/ 21,398	S/ 22,468	S/ 23,591
Comisión POS	S/ 59,595	S/ 70,307	S/ 73,822	S/ 77,513	S/ 81,389
Total Otros gastos	S/ 76,869	S/ 90,686	S/ 95,220	S/ 99,981	S/ 104,980
Depreciación	S/ 78,600	S/ 78,600	S/ 78,600	S/ 78,600	S/ 78,600
Gastos financieros					
Interés por préstamo bancario	S/ 17,900	S/ 14,619	S/ 10,994	S/ 6,990	S/ 2,566
Utilidad antes de Impuestos	S/ 352,432	S/ 532,267	S/ 599,626	S/ 670,552	S/ 745,243
Impuestos	S/ 105,730	S/ 159,680	S/ 179,888	S/ 201,166	S/ 223,573
Utilidad Neta	S/ 246,702	S/ 372,587	S/ 419,739	S/ 469,386	S/ 521,670
	14.3%	18.3%	19.6%	20.9%	22.1%

Fuente: elaboración propia

El crecimiento de las ventas es del 18% para el 2do. año y de 5% para el resto de los años.

Mantenemos un costo de ventas constante y como resultado final tenemos un margen bruto del 69%, de la venta.

La utilidad neta del 1er. año es del 14.3% de las ventas, con un incremento anual para los próximos 4 años, obteniendo unas tasas de 18.3%, 19.6%, 20.9% y 22.1% de las ventas para el 2do., 3er., 4to. y 5to. año, respectivamente.

9.5.3. Free cash flow

El flujo de caja libre para el inversionista se presenta en la Tabla 22.

Tabla 22

Flujo de caja libre

Free Cash Flow												
	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
UAIT			S/	447,201	S/	637,571	S/	705,840	S/	777,522	S/	852,789
Impuesto			S/	105,730	S/	159,680	S/	179,888	S/	201,166	S/	223,573
NOPAT			S/	341,471	S/	477,891	S/	525,952	S/	576,357	S/	629,216
+Depreciación			S/	78,600	S/	78,600	S/	78,600	S/	78,600	S/	78,600
- Inversiones												
- ION			S/	-	-S/	4,767	-S/	1,561	-S/	1,639	-S/	1,721
Free Cash Flow	-S/	772,399	S/	420,071	S/	561,258	S/	606,113	S/	656,596	S/	709,537

Fuente: elaboración propia

Obteniendo los indicadores financieros detallados en la Tabla 23 (considerando tasa de descuento de 10%).

Tabla 23

Indicadores financieros

TIR	62%
VAN	S/ 1,417,746
Payback	1.63 años

Fuente: elaboración propia

9.6. Escenario con Covid-19

En este escenario se consideran las siguientes condiciones:

- Aforo restringido al 30% por restricción sanitaria del Estado.
- Costos asociados a los protocolos Covid-19 de 3% del costo fijo.

La duración de la pandemia será por los 2 primeros años, al iniciar el 3er. año, recuperamos el aforo al 100%, manteniendo un castigo del 35% por crecimiento.

El resultado se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24*Free cash flow*

Free Cash Flow												
		Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4	Año 5	
UAIT		-S/	165,512	-S/	221,742	-S/	197,423	-S/	171,888	-S/	145,077	
Impuesto		-S/	64,297	-S/	79,929	-S/	72,155	-S/	63,939	-S/	55,254	
NOPAT		-S/	101,215	-S/	141,813	-S/	125,269	-S/	107,950	-S/	89,823	
+Depreciación		S/	78,600	S/	78,600	S/	78,600	S/	78,600	S/	78,600	
- Inversiones												
- ION			S/	-	-S/	416	-S/	592	-S/	622	-S/	653
Free Cash Flow	-S/	679,488	-S/	22,615	-S/	62,797	-S/	46,076	-S/	28,728	-S/	10,570
VAN		-S/	812,748									
Payback			(21.36) años									

Fuente: elaboración propia

9.7. Punto de equilibrio

Para este ejercicio, consideramos el punto de equilibrio para los productos relevantes del negocio que representa el 80% de los ingresos, que son las bebidas y los piqueos.

El punto de equilibrio vendría a ser la cantidad de clientes que requerimos por año, para cubrir nuestros costos fijos.

La estructura de costos fijos se presenta en la Tabla 25.

Tabla 25*Estructura de costos fijos*

Costos Fijos	Soles	
Gasto Financiero	S/	15,747
Salarios (F+V)	S/	384,858
Alquileres	S/	177,600
Pago de servicios	S/	7,430
Otros gastos administrativos	S/	7,430
Gastos de MKT y Publicidad	S/	29,722
Mantenimiento de local	S/	7,430
Comisión POS	S/	25,635
Total Costos Fijos	S/	655,852

Fuente: elaboración propia

El precio de venta unitario lo hemos obtenido en base a las encuestas realizadas, que son S/ 100 de consumo por persona.

El costo variable, manteniendo el porcentaje del sector de restaurantes a un costo del 30% del precio.

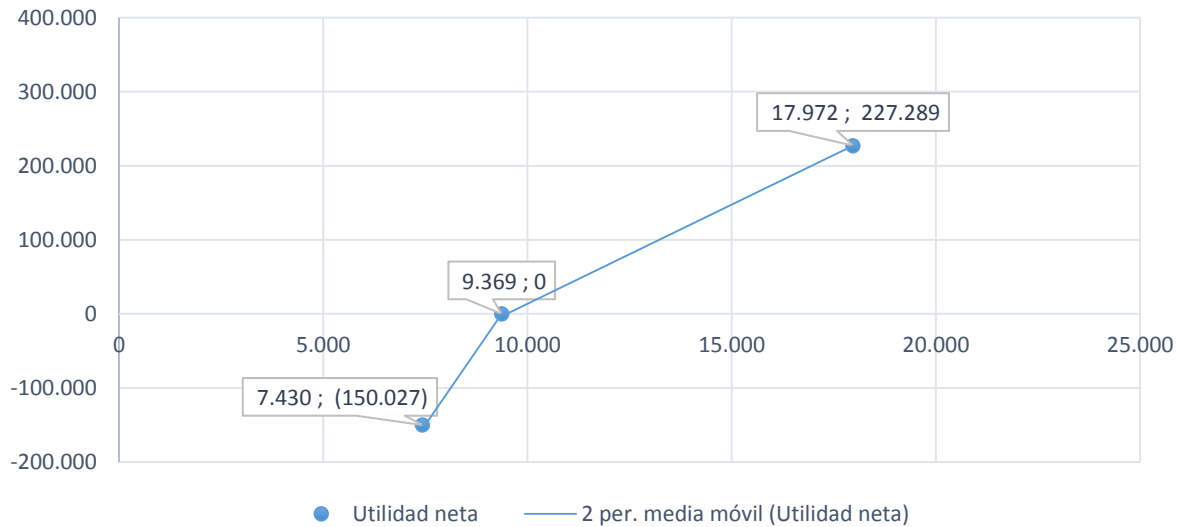
Aplicando la fórmula del Punto de Equilibrio = Costos Fijos / (Precio de Venta Unitario – Costo Variable Unitario), resulta que necesitamos 9,369 clientes al año.

En la Figura 54 podemos ver lo siguiente:

- Número de clientes = 9,369. Utilidad Neta = S/ 0 (Punto de equilibrio).
- Número de clientes = 7,430. Utilidad Neta = -S/ 150,027 (Escenario con Covid-19).
- Número de clientes = 17,972 (considerando una reducción del 45% del aforo total). Utilidad Neta = S/ 227,289 (Escenario sin Covid-19).

Figura 54

Punto de equilibrio



Fuente: elaboración propia

Conclusiones

El entorno global se ha visto afectado por la pandemia del Covid-19, que ha contraído la economía mundial; sin embargo, al término de este estudio de investigación, estamos viviendo un proceso de vacunación en el mundo y el Perú no es ajeno a este proceso. Los índices económicos se proyectan en un escenario más optimista, que incluye la reactivación del turismo con la reapertura de las fronteras y la flexibilidad de las restricciones sanitarias permitiendo el desarrollo del comercio local.

La tendencia del consumo del pisco es cada vez mayor en Lima, en el Perú y en el mundo, según las cifras del consumo interno y las exportaciones del pisco. El continuo crecimiento en el PBI del subsector restaurantes en 3.2% del total, colocan a esta bebida como hito importante de presentación de este producto peruano que trae consigo, el valor cultural y la identidad peruana pudiendo llevarlo a un ambiente festivo, de celebración y de orgullo por lo nuestro.

A pesar de existir varias opciones en el mercado local donde se brinda el pisco como bebida emblema, en Lima, no existe un bar pisquero con identidad nacional que sea parte de la vida noctámbula de la ciudad, por lo que resulta una idea innovadora que busca posicionarse como un bar temático referente y de fácil recordación en el imaginario de los clientes.

La investigación de mercado nos muestra que el público objetivo de los NSE A y B, tiene preferencia por conocer más sobre el pisco y su acompañamiento, creando una oportunidad para desarrollar un bar temático del pisco que ofrezca un ambiente favorable para la degustación y difusión de esta bebida, pudiendo dar a conocer sus variedades, presentaciones y maridaje, desde su origen en las zonas pisqueras, cuya oferta de valor no existe en la capital y que podría convertirnos en un bar referente en la capital.

La propuesta de implementación de un bar temático del pisco, en el corto plazo, es rentable desde el lado económico; muestra un VAN positivo por la inversión para 5 años. El *payback* es de 1.63 años, lo hace un proyecto atractivo para una inversión. Al tener indicadores económicos positivos vemos viable en un mediano plazo abrir sucursales para incrementar la ganancia; una siguiente ciudad semejante a la vida nocturna de Lima sería el Cusco por sus atractivos turísticos.

Lista de referencias bibliográficas

- ¿Por qué América Latina es la región con más muertes en el mundo por COVID? (2020, 19 de octubre). *Animal Político*. <https://www.animalpolitico.com/bbc/coronavirus-por-que-america-latina-es-la-region-con-mas-muertes-en-el-mundo/>
- 4 de los restaurantes temáticos más geniales de Lima. (2017, 6 de febrero). *Perú informa*. <http://peruinformapiura.bigpress.net/texto-diario/mostrar/580578/4-restaurantes-tematicos-geniales-lima>
- 6 de los bares temáticos más geniales de Lima. (2019, 1 de marzo). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/vamos/consejos-de-viajes/seis-bares-tematicos-geniales-lima-noticia-446456-noticia/?foto=10>
- 7 mejores lugares pisqueros recomendables en Lima. (2020, 3 de diciembre). *Pisco*. <https://elpisco.es/pisqueros/>
- A donde salir de noche en Lima los Mejores Bares Temáticos. (2021). *Turismo – Perú*. <https://www.turismo-peru.com/lugares-turisticos/ciudad-de-lima/mejores-bares-de-lima/>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM]. (2020). *Niveles Socioeconómicos 2020 (Informes NSE)*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Banco Mundial. (2020). *América Latina y el Caribe: panorama general*. <https://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview#1>
- Banco Mundial. (2021). *Crecimiento del PIB (% anual) – Latin America & Caribbean, Peru*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2019&locations=ZJ-PE&start=1998&view=chart>
- Carhuavilca, D.; Sánchez, A.; Montoya, L.; Cueto, M.; Baldeón, M. (2021, marzo). *Producción Nacional* (Informe Técnico n° 3). Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-produccion-nacional-ene-2021.pdf>
- Carhuavilca, D.; Sánchez, A.; Robles, J.; Meza, H. (2020, noviembre). *Producto Bruto Interno Trimestral. Cuentas Nacionales Año Base 2007* (Informe Técnico n° 4). Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/informe-tecnico-pbi-iii-trim-2020.pdf
- Castro, Z.; Florian, S.; Elías, M.; Ruiz, R.; Valle, N. (2020, setiembre). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana* (Informe Técnico n° 9). Instituto Nacional de Estadística e Informática

- [INEI]. https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/09-informe-tecnico-mercado-laboral-jun-jul-ago-2020.pdf
- Colegio de Arquitectos del Perú Regional Lima. (2020). *Reglamento Nacional de Edificaciones*. <https://limacap.org/reglamento-nacional-de-edificaciones-2019/>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (s. f.–a). *Conoce los restaurantes peruanos en el mundo*. <https://peru.info/es-pe/gastronomia/restaurantes-en-el-mundo>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (s. f.–b). *El pisco en el mundo y premios. Reconocimientos*. <https://peru.info/es-pe/piscospiritofperu#reconocimientos>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (s. f.–c). *Maridaje y variedades de uvas*. <https://peru.info/es-pe/piscospiritofperu#maridaje>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2019a). *Perfil del Turista Extranjero 2019* [documento en pdf]. https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202019&url=~/_Uploads/perfiles_extranjeros/43/Publicaci%C3%B3n_PTE_2019.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2019b). *Pisco Spirit of Peru* [infografía]. <https://www.peruenargentina.com.ar/uploads/filemanager/INFOGRAFIA%20PISCO%20SPIRIT%20OF%20PERU%20-%20espa%C3%B3l.pdf>
- Comisión Nacional del Pisco [CONAPISCO]. (s. f.). *Estadísticas*. <https://conapisco.org.pe/estadisticas.html>
- Congreso de la República. Departamento de Investigación y Documentación Parlamentaria [DIDP]. (2020, 18 de noviembre). *Carpeta Temática: Medidas para afrontar la pandemia Covid 19. El coronavirus en América Latina*. http://www.congreso.gob.pe/carpetatematica/2018/carpeta_221/prensa4/
- Conoce los principales motivos de orgullo de los peruanos. (2019, 31 de julio). *Comisión del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]*. <https://peru.info/es-pe/marca-peru/noticias/1/10/conoce-los-principales-motivos-de-orgullo-de-los-peruanos>
- Consejos para baristas: ventajas de tener un bar temático. (2020, 4 de setiembre). *Nestlé Professional*. <https://www.nestleprofessional.es/area-profesionales/noticias/consejos-para-baristas-ventajas-de-tener-un-bar-tematico.html>

- Consumo de pisco en mercado interno crece impulsado por jóvenes de sectores A y B. (2010, 11 de mayo). *Agencia Peruana de Noticias [ANDINA]*. <https://andina.pe/agencia/noticia-consumo-pisco-mercado-internocrece-impulsado-jovenes-sectores-a-y-b-295083.aspx>
- Consumo nacional de pisco alcanzó su pico más alto en últimos 10 años. (2019, 2 de abril). *Portal de Turismo*. <https://portaldeturismo.pe/noticia/consumo-nacional-de-pisco-alcanzo-su-pico-mas-alto-en-ultimos-10-anos/>
- Damodaran online. (s. f.). *Damodaran*. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- El Pisquerito. (2021). *Historia: El Pisquerito, un sueño hecho realidad*. <https://elpisquerito.com/historia/>
- Esta es la marca de nuestra bebida de bandera: “Pisco Spirit of Perú”. (s. f.). *Comisión del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]*. <https://peru.info/es-pe/piscospiritofperu/det/esta-es-la-marca-de-nuestra-bebida-de-bandera---pisco-spirit-of-peru->
- Francisco Sagasti: ¿Cuáles son los desafíos que deberá asumir como gobierno transitorio? (2020, 20 de noviembre). *Instituto de Estudios Peruanos [IEP]*. <https://iep.org.pe/noticias/analisis-francisco-sagasti-cuales-son-los-desafios-que-debera-asumir-como-gobierno-transitorio/>
- García, J., Sánchez, A., Montoya, L., Cueto, M., y Pachas, F. (2019, diciembre). *Encuesta Mensual del Sector Servicios* (Informe Técnico n° 12). Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_dic2019.pdf
- García, J., Sánchez, A., Montoya, L., Cueto, M., y Pachas, F. (2020, febrero). *Encuesta Mensual del Sector Servicios* (Informe Técnico n° 02). Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_dic2019_1.pdf
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (s. f.). *Denominación de Origen Pisco*. <https://www.indecopi.gob.pe/web/signos-distintivos/denominacion-de-origen-pisco>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s. f.–a). *CIIU REV. 4. 5630 Actividades de servicio de bebidas*. https://proyectos.inei.gob.pe/CIIU/frm_lista_notas.asp?wc_cod=5630
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s. f.–b). *Economía. Principales Indicadores Macroeconómicos. Cuentas Nacionales Anuales. Producto Bruto Interno según Actividad Económica (Nivel 54) 2007 – 2019 (Valores a precios constantes de 2007)*. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s. f.–c). *Principales Indicadores. Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana – Base 2009 = 100*. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/price-indexes/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s. f.–d). *Resumen Metodológico*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1346/parte04.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010, agosto). Indicadores de Rentabilidad. En *Perú: Indicadores Económicos – Financieros Empresariales*. (pp. 127-158).
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0932/cap06.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016, octubre). Resumen Metodológico. En *Perú Cuentas Nacionales 1950 – 2015 Cuentas de Bienes y Servicios y Cuentas por Sectores Institucionales Año Base 2007* (pp. 493-553).
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1398/parte04.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018, diciembre). *Resultados definitivos sobre la Población Económicamente Activa de la Provincia de Lima, Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1620/
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019–a, agosto). *Participación de la Población en la Actividad Económica, 2017*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1676/
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019–b, diciembre). *Indicadores Económicos* (Boletín Estadístico N° 24).
https://www1.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-quincenal-24_1.pdf
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2020a). *Boletín de discusión: Impacto del Covid – 19 en Perú y Latinoamérica*. <https://www.ipe.org.pe/portal/boletin-ipe-impacto-del-covid-19-la-economia-peruana-y-latinoamerica/>
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2020b). *Décimo sexto informe: análisis del impacto económico del COVID–19 en el Perú*. <https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2020/07/INFORME-IPE-16.pdf>
- La Basílica 640. (2021). *Nuestro Místico Templo*. <https://labasilica640.pe/>
- La incierta recuperación de la economía mundial tras el impacto del COVID–19. (2020, 5 de diciembre). *Gestión*. <https://gestion.pe/mundo/la-incierta-recuperacion-de-la-economia-mundial-tras-el-impacto-del-covid-19-noticia/>
- La Posada del Pisco. (s. f.). *FindGlocal*.
<http://www.findglocal.com/PE/Barranco/960794623982890/La-Posada-del-Pisco>

- Ley N° 28681. Ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas. *Diario Oficial El Peruano*, 9395, 5 de marzo del 2006, 313929-313930.
<https://busquedas.elperuano.pe/download/full/6QwPMjvp4N69avJvYiC3MB>
- Ley N° 30639. Ley que eleva a rango de Ley la Resolución Jefatural que declara Patrimonio Cultural de la Nación la denominación de origen “pisco”. *Diario Oficial El Peruano*, 14179, 16 de agosto del 2017, 4-5. <https://busquedas.elperuano.pe/download/full/4Lti09HlaUo9RZi4ZkzSNO>
- Mapa del coronavirus: expansión en cifras del Covid–19 en el mundo. (2021, 11 de marzo). *El Mundo*.
<https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/salud/2020/03/02/5e5cd4ebfc6c83632e8b4644.html>
- Martínez, L. (2020, 21 de abril). La industria restaurantera frente al Covid–19. *El Economista*.
<https://www.eleconomista.com.mx/opinion/La-industria-restaurantera-frente-al-Covid-19-20200421-0020.html>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2020-a). Actualizan montos fijos vigentes aplicables a bienes sujetos al Sistema Específico del Impuesto Selectivo al Consumo (Resolución Ministerial N° 042-2020-EF/43). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú.
https://busquedas.elperuano.pe/download/full/DOXZwlqUamiB7xBnSPAuu_
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2020-b). *Marco Macroeconómico Multianual 2021 – 2024*.
https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2020). *Propuesta de Reactivación Económica bajo criterios económicos–productivos y de mitigación de riesgo de contagio del Covid – 19*.
<https://www.gamarra.com.pe/wp-content/uploads/2020/04/Propuesta-de-reactivacio%CC%81n-econo%CC%81mica.pdf>
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. (2014). *Derechos laborales de los trabajadores*.
https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/DLT_formacion_laboral.pdf
- Ministro Pérez–Reyes: Consumo nacional del pisco se duplicó en la última década. (2018, 22 de julio). *Plataforma digital única del Estado Peruano [GOB.PE]*.
<https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/16948-ministro-perez-reyes-consumo-nacional-del-pisco-se-duplico-en-la-ultima-decada>
- Miraflores: ¿Por qué es uno de los principales distritos turísticos del país? (2020, 7 de diciembre). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/respuestas/por-que/turismo-en-lima-miraflores-por-que-es-uno-de-los-principales-distritos-turisticos-del-pais-pandemia-coronavirus-noticia/?ref=ecr>

- Olaechea, J. (2019, 22 de agosto). Pisco: investigación geológica confirma que solo Perú lo puede producir. *Agencia Peruana de Noticias [ANDINA]*. <https://andina.pe/agencia/noticia-pisco-investigacion-geologica-confirma-solo-peru-puede-producir-764231.aspx#:~:text=El%20pisco%20es%20un%20fin%C3%ADsimo,a%C3%B1adidura%20de%20ning%C3%BAAn%20otro%20insumo.&text=Entonces%2C%20mientras%20en%20el%20mun do,Arequipa%2C%20Moquegua%20y%20Tacna>
- Perú afronta nueva crisis tras vacancia de presidente Vizcarra aprobada por el Congreso. (2020, 9 de noviembre). *Ojo Público*. <https://ojo-publico.com/2228/crisis-en-peru-tras-vacancia-del-presidente-martin-vizcarra>
- Pisco: ¿cuántos países reconocen la denominación de origen a Perú? (2019, 27 de setiembre). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/pisco-cuantos-paises-reconocen-la-denominacion-de-origen-a-peru-noticia/?ref=ecr>
- Pisco: Consumo nacional de pisco alcanzó su pico más alto en los últimos diez años en 2017. (2018, 2 de febrero). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/pisco-consumo-nacional-pisco-alcanzo-pico-mas-alto-ultimos-diez-anos-2017-226404-noticia/?ref=signwall>
- Pitahaya Lounge. (s. f.). *Quienes somos*. <https://pitahayalounge.negocio.site/#summary>
- Plataforma digital única del Estado Peruano [GOB.PE]. (2020, 30 de octubre). *Reactiva Perú*. <https://www.gob.pe/institucion/mef/campa%C3%B1as/1159-reactiva-peru>
- Plataforma digital única del Estado Peruano [GOB.PE]. (2021, 8 de marzo). *Plan Nacional de Vacunación contra la Covid-19*. <https://www.gob.pe/11796-plan-nacional-de-vacunacion-contra-la-covid-19>
- Premios Summum: Estos son los 10 mejores bares de Lima, según el certamen [fotos]. (2019, 10 de setiembre). *RPP Noticias*. <https://rpp.pe/cultura/mas-cultura/premios-summum-estos-son-los-10-mejores-bares-de-lima-segun-el-certamen-fotos-noticia-1218358>
- Produce prevé que ventas del sector gastronómico aumenten 48% este 2021. (2021, 11 de mayo). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/produce-preve-que-ventas-del-sector-gastronomico-aumenten-48-este-2021-nndc-noticia/?ref=ecr>
- Produce: Producción de pisco alcanzó los 7 millones de litros en el 2019. (2020, 1 de febrero). *Plataforma digital única del Estado Peruano [GOB.PE]*. <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/79354-produce-produccion-de-pisco-alcanzo-los-7-millones-de-litros-en-el-2019>
- Punku – Osiptel. (s. f.–a). *Reportes por servicios. Servicio de internet. Internet fijo. Conexiones de Internet Fijo y Penetración por Hogares*. <https://punku.osiptel.gob.pe/#>

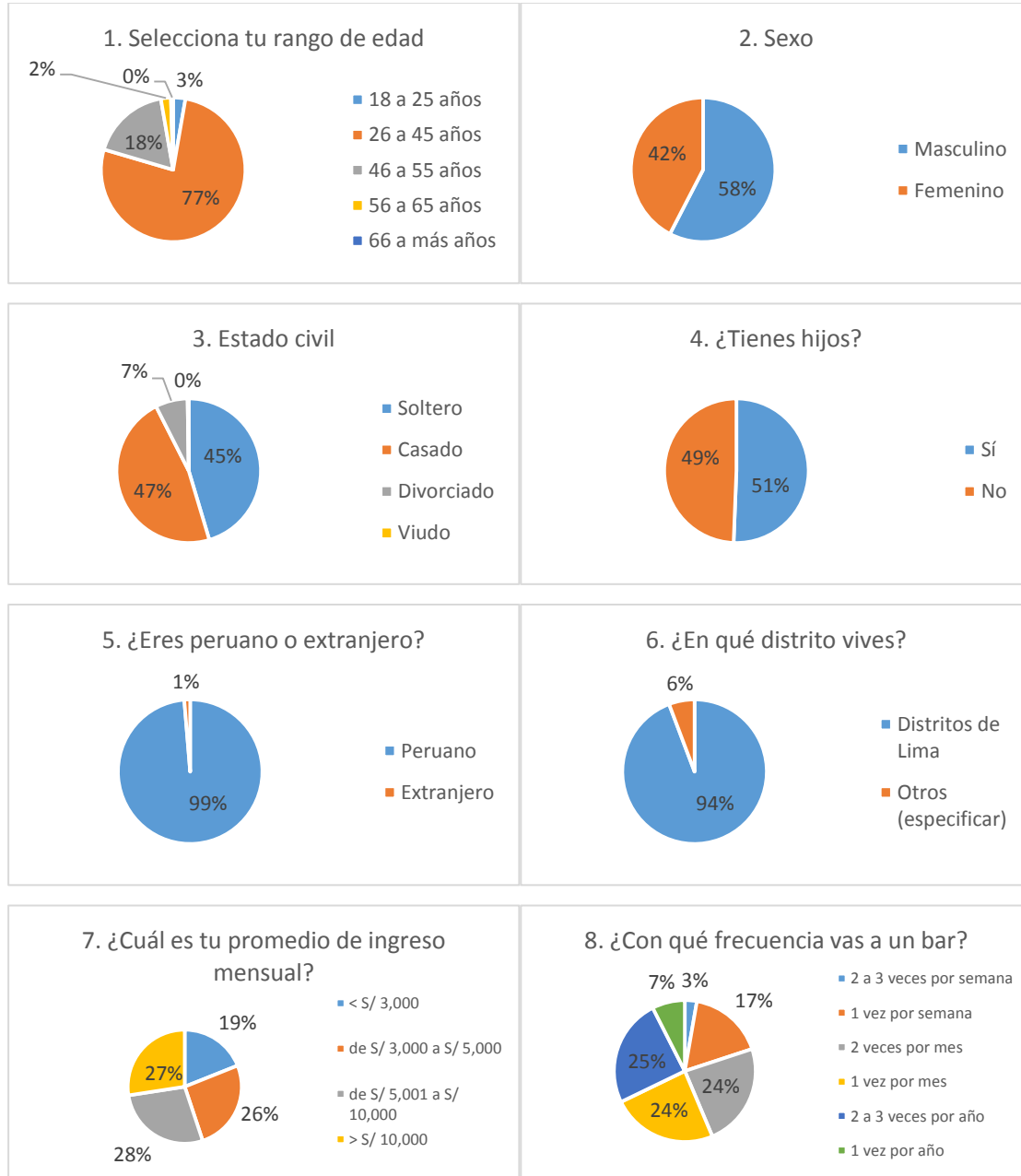
- Punku – Osiptel. (s. f.–b). *Reportes por servicios. Servicio de internet. Internet móvil. Líneas móviles que accedieron al servicio de Internet*. <https://punku.osiptel.gob.pe/#>
- Punku – Osiptel. (s. f.–c). *Reportes por servicios. Servicio Movil. Líneas móviles. Líneas Móviles y Penetración a Nivel Nacional*. <https://punku.osiptel.gob.pe/#>
- Renuncia Manuel Merino: el hombre que duró menos de una semana como presidente de Perú. (2020, 15 de noviembre). *BBC News*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54953923>
- Rodrigo, L. (2020, 9 de octubre). Bares Temáticos I. *Etineraria*. <https://etineraria.com/bares-tematicos-i/>
- Sistema de Información Regional para la toma de decisiones [SIRTOD]. (s. f.). *Población censada por distrito*. <https://systems.inei.gob.pe/SIRTOD/>
- Statista. (2021). *Número de casos confirmados de coronavirus (COVID–19) en América Latina y el Caribe al 13 de enero de 2021, por país*. <https://es.statista.com/estadisticas/1105121/numero-casos-covid-19-america-latina-caribe-pais/>
- Suben impuesto a cigarrillos, pisco y licores. (2020, 25 de enero). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/isc-suben-impuesto-a-cigarrillos-pisco-y-licores-noticia/>
- SUMMUM. (2021). *Categorías. Mejor Bar de Lima*. <https://summum.pe/categorias/mejor-bar-de-lima/>
- Trade Map. (2019–a). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Chile*. https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c152%7c%7c%7c%7c22082010%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- Trade Map. (2019–b). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú*. https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c604%7c%7c%7c%7c2208202100%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- Trade Map. (2019–c). *Lista de los productos importados por Perú*. https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c604%7c%7c%7c%7c2208%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1
- Triveño, I. J. (2019). *El impacto del Brand experience en la satisfacción de jóvenes de 25 a 30 años de Lima aplicado en bares temáticos* [trabajo de investigación de bachiller en Comunicación y Marketing, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <http://hdl.handle.net/10757/626202>
- Un poderoso fin de semana. (2018, 22 de setiembre). *Angeles Revista Digital*. <https://www.angelesrevista.com/blog/estilos-de-vida/un-poderoso-fin-de-semana>

- Universidad de Ingeniería [UNI]. Facultad de Ingeniería Económica, Estadística y Ciencias Sociales [FIEECS]. (2020). *Análisis de los impactos económicos del COVID – 19*. <http://www.uni.edu.pe/images/noticias/202006/pdfs/Analisis-Econmico-del-COVID-19.pdf>
- Vega, R. (2016, 24 de octubre). *El boom de los bares temáticos* [mensaje en un blog]. <https://rominavega.atavist.com/el-boom-de-los-bares-tematicos>
- Vidam, A. (2020, 10 de enero). Día del Pisco Sour 2020 [mensaje en un blog]. <https://piscosour.com/blog/dia-del-pisco-sour-2020/#:~:text=Al%20a%C3%B1o%20siguiente%2C%20el%2022,febrero%20como%20fecha%20para%20tal>
- Vingerhoets, M. G. (2017). *Los secretos del Pisco*. Grupo Planeta–Perú.
- Vuelco en el consumo de pisco: casi 60 por ciento compra hoy por calidad. (2021, 16 de marzo). *Semana del Chilcano*. <https://semanadelchilcano.pe/vuelco-en-el-consumo-de-pisco-casi-60-por-ciento-compra-hoy-por-calidad/>



Anexos

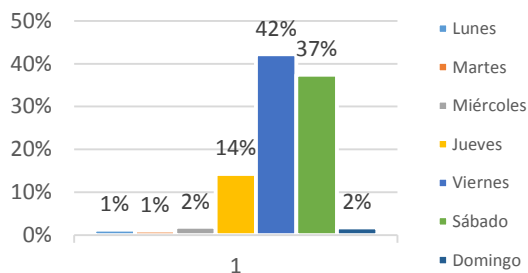
Anexo 1. Resultados del cuestionario



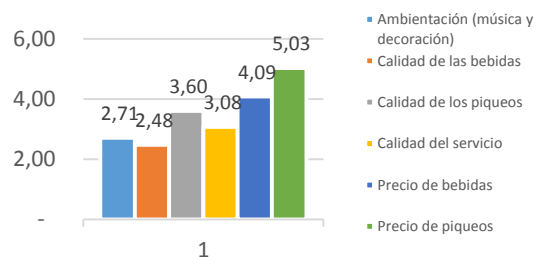
9. ¿A qué tipo de bar acudes con mayor frecuencia? Puedes marcar más de una opción



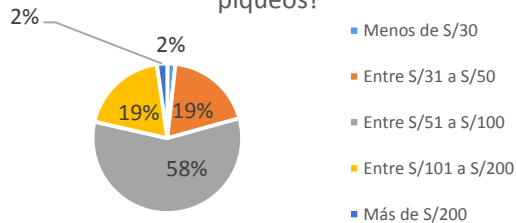
10. ¿Qué días sueles ir a un bar? Puedes marcar más de una opción



11. Ordena los atributos que más valoras en un bar, siendo 1 el que más valoras



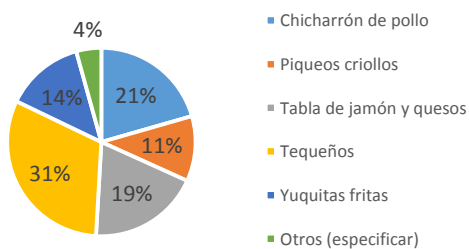
12. ¿Cuánto pagas regularmente en un bar (por persona), entre bebidas y piqueos?



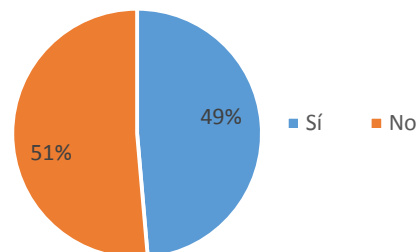
13. Ordena las bebidas alcohólicas según tu preferencia, siendo 1 la que más te gusta



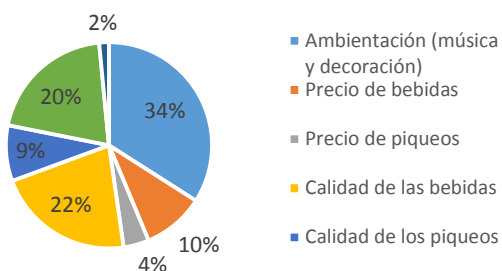
14. Cuando acudes a un bar ¿qué piqueos consumes con regularidad? Puedes elegir más de una opción



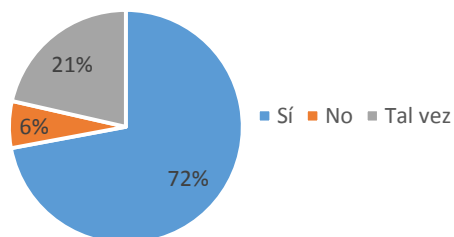
15. ¿Has ido a un bar temático?



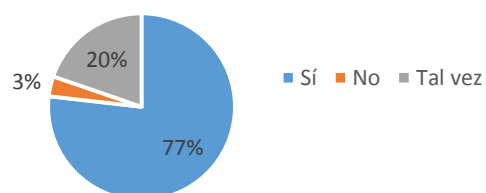
16. ¿Qué te gustó de ese bar? Puedes marcar más de una



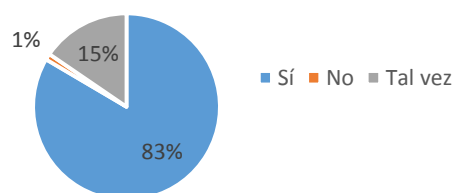
17. ¿Elegirías ir a un bar pisquero?



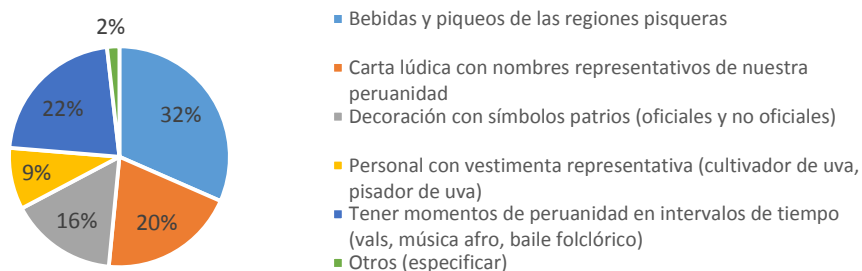
18. ¿Elegirías ir a un bar pisquero como opción para un "after office"?



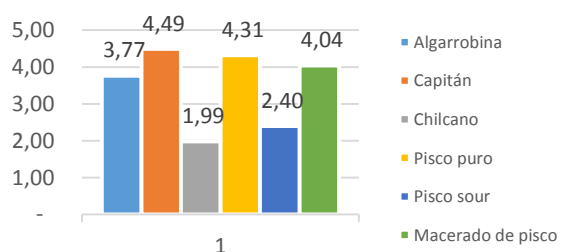
19. ¿Irías a un bar pisquero que resalte nuestra peruanidad?



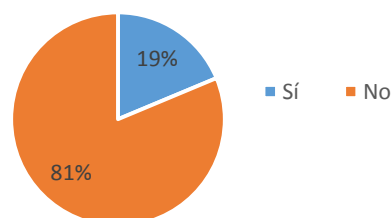
20. ¿Qué aspectos te gustaría que resalten en un bar pisquero con peruanidad? Puedes marcar más de una

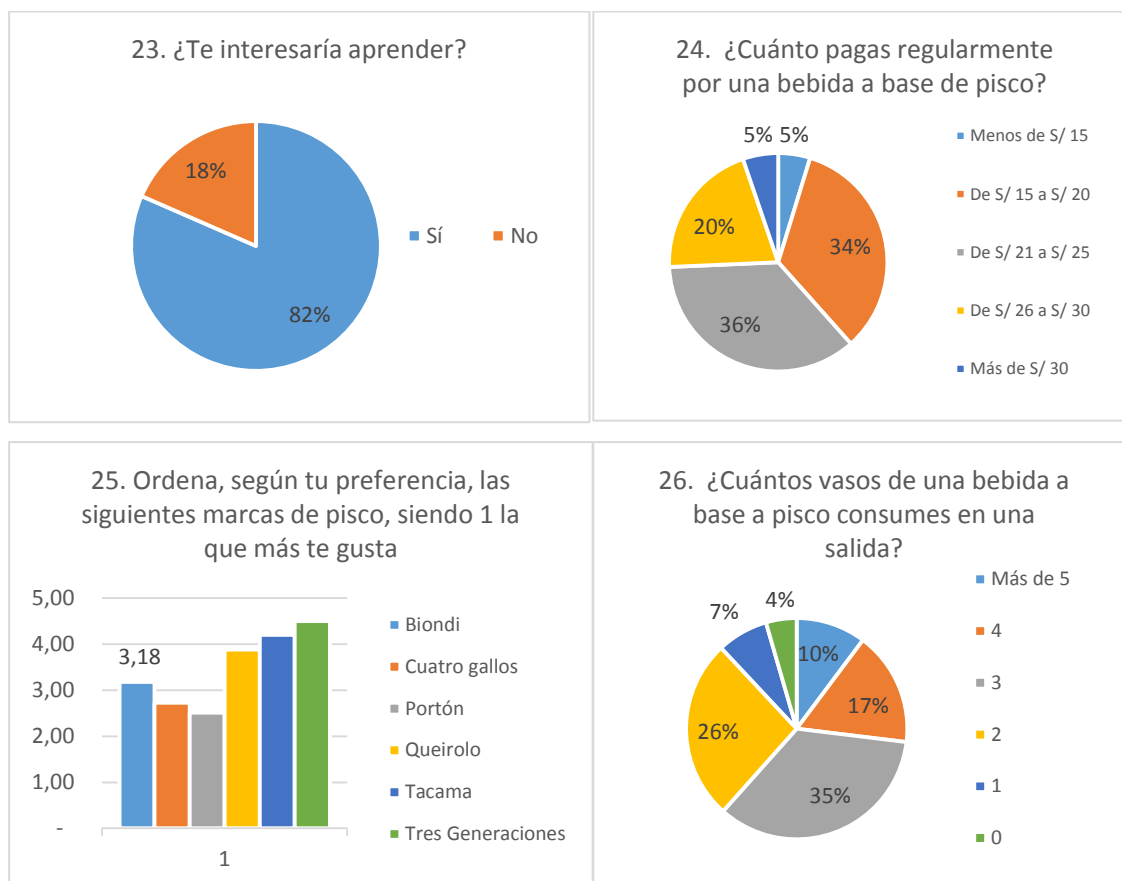


21. Ordena, según tu preferencia, las siguientes bebidas en base a pisco, siendo 1 la que más te gusta



22. ¿Conoces sobre maridaje con pisco?





Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Manual de branding Nasqa

**DISEÑO DE
NASQA BAR**

Cliente:
BEATRIZ HUERTA
OSCAR VEGA

TIPOGRAFÍA

**Montserrat
Bold**

Logo y títulos

0123456789
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ñopqrstuvwxyz

**Montserrat
Medium**

Frases y subtítulos

0123456789
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ñopqrstuvwxyz

COLORES



#ab4017
R: 171
G: 64
B: 23



#ab4017
R: 171
G: 64
B: 23

NEGATIVO

VERTICAL



HORIZONTAL



NEGATIVO

VERTICAL



HORIZONTAL



VERSIONES

VERTICAL



HORIZONTAL



GRÁFICA LOCALIDADES

LIMA

ICA

AREQUIPA

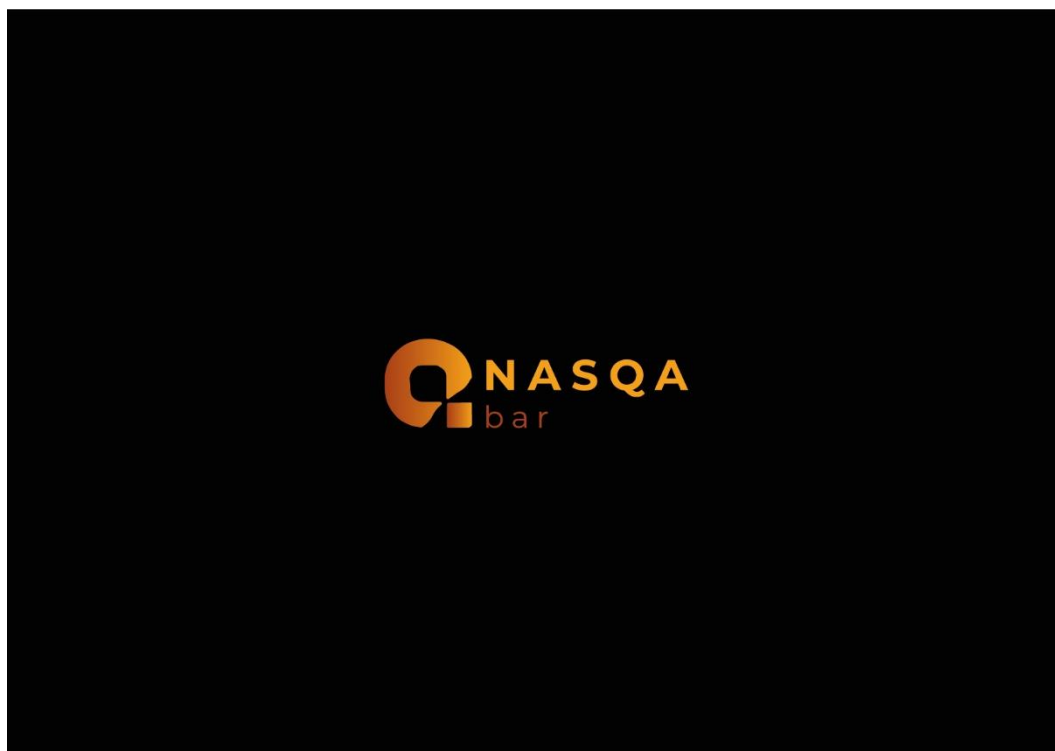
MOQUEGUA

TACNA



TRAMAS LINEAS DE NAZCA





Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Rotación de ventas

Aforo en personas:

	Area (m2)	US\$/m2	US\$	m2/hab	Aforo
	200	20	4,000		
Salón	90			1.5	60
Taller	30			1.5	20
Cocina	80			9.3	9

Rotación de mesas por día de semana:

	M	X	J	V	S	D
Horas de atención	8.0	8.0	8.0	10.0	10.0	5.0
Rotación salón	0.8	1.0	1.5	2.0	2.5	0.8
Rotación taller	0.8	1.0	1.5	2.0	2.0	

Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Manual de Organización y Funciones (MOF)

A continuación, se detallan los roles y funciones de cada puesto, descrito en el organigrama.

1. Directorio

- Finalidad

Representante máximo de la administración del negocio ante las entidades municipales, contribuyentes y/o asuntos legales. Tiene todas las facultades de gestión para decidir el camino a donde se centrará el negocio.

- Funciones

- Fijar las políticas del bar, aprobar el Manual de Organización y Funciones (MOF).
- Establecer los objetivos del negocio, evaluar y aprobar los planes de negocios con debida consideración para evitar los riesgos asociados.
- Revisar los estados financieros.
- Disponer y/o contratar consultorías en los temas que estime pertinente.
- Tomar conocimiento de las situaciones que podrían afectar las condiciones del negocio: riesgo del tipo cambio de la moneda, sobreendeudamiento y continuidad de negocio.
- Aprobar la incorporación de nuevos productos (que incluyan pisco o no) o el retiro de alguno de estos en la presentación del negocio.
- Establecer un sistema de incentivos que fomente el adecuado funcionamiento de una gestión integral del negocio y que no favorezca la toma inapropiada de riesgos para el personal.
- Designar y remover al gerente general, así como a los demás integrantes del equipo o funcionarios que estime conveniente.
- Asegurar razonablemente que el patrimonio contable de la empresa sea suficiente para enfrentar los riesgos a los que está expuesto, para lo cual debe conocer las necesidades de capital y establecer políticas de gestión que apoye las necesidades de la empresa.

2. Gerente general

- Finalidad

Dirigir y promover las operaciones de la empresa, de acuerdo con las políticas y lineamientos establecidos por el Directorio.

- Funciones

- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa, en cumplimiento con los objetivos y funciones asignadas por el Directorio.
- Interpretar y aplicar las políticas generales que emanan del Directorio.
- Dictar directivas que aseguren el funcionamiento eficiente de la empresa.
- Promocionar los negocios de la empresa, logrando mantener y solidificar las relaciones comerciales con los clientes y terceros.
- Formular y proponer al Directorio, el plan estratégico de mediano/largo plazo y el presupuesto, estableciendo los objetivos y las metas cuantificadas.
- Velar por la planificación operativa y control del presupuesto de la empresa.
- Velar por el crecimiento y rentabilidad de la empresa de acuerdo con los planes, objetivos y metas definidas en el presupuesto.
- Llevar a cabo la evaluación anual de los colaboradores de la empresa, velando por la administración eficiente del recurso humano.
- Velar por la capacitación, desarrollo y motivación de los trabajadores de la empresa, así como por mejorar permanentemente el clima laboral.
- Velar por la oportuna presentación de los estados financieros de la empresa al Directorio.
- Velar por el uso eficiente de los recursos de la empresa.
- Supervisar el desarrollo de las actividades de la empresa, asegurándose que los recursos sean administrados con seguridad y rentabilidad.
- Otorgar poderes a los trabajadores de confianza para una eficiente toma de decisiones.
- Ejercer la representación legal de la empresa de acuerdo con las disposiciones pertinentes.
- Firmar los estados financieros oficiales de la empresa.
- Demás funciones que le asigne el Directorio de la empresa.

3. Jefe de operaciones

- Finalidad

Brindar soporte operativo y tecnológico a los productos y servicios de la empresa, a través de la gestión de proyectos, procesos y operaciones asociadas, acorde con los planes y las políticas de la empresa. Asegurar una adecuada atención a los clientes, enfocada al proceso comercial.

- Funciones

- Definir, adecuar, organizar y administrar sus recursos, con el objetivo de lograr niveles de servicio establecidos por la Gerencia General.
- Supervisar el correcto desarrollo de las operaciones.
- Velar porque existan productos (alimentos, bebidas, utensilios, caja mínima, entre otros) en *stock* para la libre disponibilidad de uso en las atenciones a los clientes.
- Supervisar y controlar la labor del comprador a fin de que sus adquisiciones sean las necesarias en el stock de insumos y materiales disponibles, para el ejercicio del área de administración.
- Negociar, administrar y potenciar la eficiente automatización de los procesos y evaluación de opciones de *outsourcing* y/o soluciones informáticas.
- Adoptar las mejores prácticas del sector de restaurantes, para la implementación de procesos estándares y generación de economías masivas.
- Monitorear que el proceso de atención del cliente funcione correctamente y cuente con indicadores que permitan medir la adecuada respuesta ante reclamos y sugerencias.

4. Jefe de Administración y Recursos Humanos

- Finalidad

Organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas de la empresa, mantener las relaciones con proveedores, así informar de los avances a la Dirección. Administrar al personal velando por su bienestar laboral, fortalecer las buenas prácticas, manteniendo el buen clima laboral.

- Funciones

- Planear, organizar y controlar las actividades de todos los equipos.
- Liderar el equipo que trabaja en atención directa con el público, con el objetivo de que brinden un servicio de calidad y trato de acuerdo con los valores establecidos en la empresa.
- Planificar, en coordinación con la jefatura de operaciones, los niveles adecuados de *stock* de materiales, a fin de garantizar el abastecimiento óptimo, asegurando un

eficiente nivel de servicio, evitando riesgos de paralización y mayores costos de adquisición.

- Involucrarse con el negocio, a fin de contar con un conocimiento global del negocio, anticipándose a las necesidades del trabajador, en cuanto al desarrollo y bienestar laboral.
- Establecer los procedimientos para las acciones de adquisición, recepción y entrega de la mercadería de la empresa, asegurando su conservación, correcto registro contable y reduciendo al mínimo las posibilidades de obsolescencia y deterioro.
- Organizar y supervisar los eventos que se realizan desde la empresa hacia los trabajadores.
- Informar a la Gerencia los indicadores de la gestión, así como de la evolución de los gastos y niveles de servicio de todos los proveedores.
- Proponer a la Gerencia, mejoras para el rendimiento, eficiencia en la gestión, así como el premio/incentivos para el personal que trabaja directamente con los clientes, por mejores rendimientos del negocio.

5. Asistente de operaciones

- Finalidad

Velar que los materiales e insumos para la operatividad del negocio se encuentren disponibles en todo momento de la operación, en coordinación con el área de Administración. Ejecutar diferentes tareas administrativas y de oficina que incluyen proporcionar apoyo a nuestros directores y empleados, asistir en las necesidades de la oficina diarias y gestionar las actividades administrativas generales de nuestra compañía.

- Funciones

- Realizar las compras requeridas por Administración y cocina.
- Establecer alianzas con proveedores para la entrega de insumos, velando por la eficiencia en costos y productos de calidad.
- Evidenciar la entrega de materiales al área de Administración, llevando un control de inventario de pedidos.
- Entregar todas las boletas/facturas de las compras realizadas al área de Administración.
- Realizar un inventario diario de los productos en almacén y los que se encuentran en uso, para evidenciar productos que necesitan ser cambiados o repuestos.
- Responder y transferir llamadas telefónicas.

- Planificar reuniones y escribir actas detalladas.
- Escribir y distribuir email, notas de correspondencia, cartas y formularios.
- Asistir en la preparación de informes programados de forma periódica.
- Desarrollar y mantener un sistema de archivo.
- Actualizar y mantener los procedimientos y políticas de la organización.
- Realizar pedidos de material de oficina e investigar nuevos acuerdos y proveedores.
- Preparar y conciliar los informes de gastos.
- Actuar de punto de contacto para clientes internos y externos.
- Actuar de enlace con los asistentes administrativos ejecutivos y superiores para gestionar solicitudes y consultas de directores.

6. Cocinero

• Finalidad

Velar por brindar productos de calidad a los clientes, en base a insumos en óptimas condiciones y preparados en base a la carta de presentación.

• Funciones

- Encargado de la elaboración de los platos descritos en la carta.
- Velar por la presentación de los platos, según y en coordinación con Administración.
- Responsable del cuidado de la cocina, limpieza y orden necesario para brindar un servicio de calidad a los clientes.
- Velar la cantidad de insumos necesarios para su operatividad e informar al comprador para la adquisición de nuevos insumos.

7. Ayudante de cocina

• Finalidad

Realizar tareas de cocina rutinarias, como organizar las estaciones y los ingredientes para que la comida pueda prepararse siguiendo las recetas, cumpliendo las reglas de salud y seguridad en la cocina.

• Funciones

- Seguir la lista de preparación creada por el cocinero para planificar sus tareas.
- Etiquetar y guardar todos los ingredientes en las estanterías para que estén organizados y se pueda acceder a ellos con facilidad.
- Medir los ingredientes y condimentos que se van a utilizar al cocinar,

- Preparar los ingredientes para cocinar, lavando y cortando las verduras, cortando la carne, etc.
- Realizar tareas básicas de cocina, como reducir salsas, escaldar alimentos, etc.
- Preparar platos sencillos como ensaladas, entrantes, etc.
- Mantener la cocina limpia y ordenada en todo momento: fregando los platos, limpiando las superficies, sacando la basura, etc.
- Asegurarse de que toda la comida y otros productos estén almacenados de forma adecuada.
- Cumplir las pautas sanitarias y nutricionales.
- Realizar otras tareas en la cocina, según le sean asignadas.

8. Bartender

- Finalidad

Responsable de la preparación de las bebidas de las regiones pisqueras, de alta calidad para el deguste del más exigente paladar.

- Funciones

- Conocimiento de las bondades del pisco, elaboración de cada tipo de pisco, uva utilizada y breve historia de cada región pisquera, a fin de narrar la historia detrás de cada bebida, al cliente más exigente.
- Velar por tener el *stock* suficiente para operar cada día, verificando la calidad de los insumos y fecha de caducidad.
- Llevar un control de los insumos necesarios para la preparación de las bebidas de cada región pisquera.
- Verificar en almacén el *stock* suficiente de bebidas e insumos necesarios.
- Realizar pedidos de nuevos insumos al comprador respetando los insumos requeridos para cada bebida de las regiones pisqueras.

9. Ayudante de *bartender*

- Finalidad

Ayudar en las tareas operativas de atención al bar y acompañamiento de tareas del *bartender*.

- Funciones

- Preparar los insumos necesarios para el inicio de operaciones.
- Limpieza de los materiales utilizados por el *bartender*.
- Atender los pedidos realizados por el *bartender*.

- Revisar que los materiales utilizados en el bar se encuentren en óptimas condiciones de uso y salubridad.

10. Jefe de mozos

- Finalidad

Supervisar al equipo de mozos en su labor, así como el buen estado de las áreas de atención.

- Funciones

- Coordinar con el jefe de operaciones.
- Supervisar el trabajo realizado por el personal a su cargo.
- Control de ingreso y salida diario de alimentos y bebidas.
- Armar equipos de trabajo para los “Momentos de Peruanidad” del bar, así como el armado de los horarios de presentación semanal.
- Coordinar con recepción (anfitriónaje).
- Recibir los requerimientos de suministros faltantes para el personal a su cargo.
- Coordinar con el cocinero y *bartender*.

11. Mozo

- Finalidad

Facilitar la colaboración entre el personal de cocina y de servicio con la atención a clientes, desde poner las mesas, servir las comandas de comida y bebidas, y retirar los platos y utensilios usados, garantizándoles una experiencia de gran calidad, sirviendo la comida en forma oportuna y precisa.

- Funciones

- Llevar las comandas de la cocina a las mesas de los clientes con rapidez y precisión.
- Actuar como punto de contacto entre el personal de sala y el de cocina y *bartender*.
- Comunicar las comandas de comida a los cocineros, prestando atención a prioridades y peticiones especiales (por ejemplo, alergias alimentarias).
- Ayudar al personal de servicio a poner las mesas, llevando y colocando los platos, cubiertos y servilletas.
- Servir las bebidas y entrantes cuando lleguen los clientes.
- Asegurarse de que la comida se sirva siguiendo los estándares de seguridad (por ejemplo, a la temperatura adecuada).
- Comprobar si todo está en orden con los clientes y llevar cualquier comanda adicional o servir más agua, según sea necesario.
- Retirar los platos y utensilios sucios.

- Responder a las preguntas de los clientes sobre los ingredientes y artículos del menú.
- Informar a los clientes sobre la variedad de piscos y la diversidad cultural de las regiones pisqueras.
- Participar activamente de los “Momentos de Peruanidad” del bar, según el rol semanal.
- Informar al personal del bar sobre la opinión o peticiones de los clientes (por ejemplo, cuando se pide la cuenta).

12. Cajero

- Finalidad

Administrar y procesar los pagos, ofreciendo un buen servicio, demostrando eficiencia en su labor, considerando que es el último punto de contacto con los clientes.

- Funciones

- Atender con calidad a los clientes en el área de registro y cobro, asegurando su satisfacción con el servicio recibido.
- Mencionarles a los clientes las promociones de *packs* y venta de *souvenirs* del establecimiento, como venta de impulso en la zona de caja.
- Manejar la caja registradora. Conocer los procedimientos de registro y las diferentes formas de pago.
- Llevar el control de la comandas o notas de consumo y elaborar facturas para los clientes que así lo requieran.
- Realizar los cortes parciales y finales de la caja.
- Mantener en excelente presentación su área de trabajo y su persona.
- Aplicar el reglamento interno de acuerdo a las situaciones que lo ameriten.
- Surtir de papelería y verificar el funcionamiento de las herramientas en su área de trabajo.

13. Capacitador

- Finalidad

Preparar a los diferentes equipos de trabajo, mediante la realización de seminarios y cursos interactivos, facilitando la capacitación en el trabajo, desarrollando material educativo y organizando sesiones de capacitación para los nuevos empleados, asegurando así que el equipo de atención al cliente desarrolle sus capacidades y atienda correctamente las necesidades de los clientes. Garantizar

una experiencia única al cliente brindando una zona de taller de maridaje, donde el experto será el maestro del pisco que educará sus paladares.

- Funciones

- Desarrollar material educativo digital e impreso (por ejemplo, vídeos y manuales).
- Organizar seminarios al estilo tradicional en un aula, sobre características de los productos y técnicas de atención al cliente.
- Realizar actividades de juego de roles para desarrollar capacidades interpersonales (por ejemplo, negociación, trabajo en equipo y gestión de conflictos).
- Identificar las carencias de capacidades tanto individuales como de todo un equipo.
- Recibir capacitaciones de los expertos en pisco y maridajes, para brindar recomendaciones al personal y restaurante.
- Formar al personal de servicio sobre los piscos disponibles.
- Organizar catas de pisco o eventos de “pisco del mes”.
- Organizar y conducir el Taller de Maridaje, según solicitudes de los clientes.
- Programar sesiones de capacitación periódicas (por ejemplo, mensual o trimestralmente).
- Asegurarse de que los nuevos empleados asistan a cursos básicos de capacitación en atención al cliente; por ejemplo, dedicados a las capacidades de comunicación y de resolución de problemas
- Mantener contacto con los gerentes y jefes, alentarles a capacitar a los empleados en el puesto de trabajo (por ejemplo, sobre cómo gestionar casos de clientes difíciles).
- Coordinar programas de tutoría para nuevos representantes de atención al cliente.
- Evaluar el impacto de cada curso educativo a partir del desempeño del personal y la satisfacción del cliente.
- Mantener registros actualizados de los planes de estudio y los materiales para la capacitación.

14. Community manager

- Finalidad

Responsable de gestionar y atender las redes sociales y comunidades digitales a fin de brindar una imagen amigable del bar. Es el nexo entre la comunidad online, el bar y sus propuestas, y generará una buena comunicación con el público objetivo atendiendo las necesidades, sugerencias y debates. Gestionará también los mensajes ofensivos o situaciones tensas que se produzcan en las redes sociales de la empresa.

- Funciones

- Planificación y puesta en marcha de la estrategia general de comunicación que incluya la estrategia de social media y de comunicación digital, acordes a los planes de comunicación de la empresa y según el medio de difusión.
- Tener activo el contenido creativo digital de acuerdo a los requerimientos de la empresa para su difusión en las redes sociales.
- Monitorear las redes sociales a fin de detectar áreas de mejora para la empresa, requerimientos, conversaciones, etc.
- Atender las conversaciones recibidas a través de las redes sociales y de ser necesario, derivarlas al equipo responsable de cada área de trabajo.
- Creación de piezas gráficas y audiovisuales acordes a los requerimientos de la empresa y de la estrategia general de comunicación.
- Sistematizar los procesos y protocolos de funcionamiento de su área de trabajo.
- Elaborar el plan de actuación ante una crisis de imagen de la empresa en el ámbito digital.

